



MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Recrutamento e seleção via LinkedIn no contexto de uma empresa de consultoria de recursos humanos.

Susana Patrícia dos Santos Araújo

M

2018

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA LINKEDIN NO CONTEXTO DE
UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS.

Susana Patrícia dos Santos Araújo

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença

2018

Agradecimentos

Aos meus pais. Por tudo aquilo que me deram durante estes anos, mesmo quando muitas vezes era nada aquilo que eu tinha para lhes dar.

À minha irmã. Por conseguir sempre partilhar o seu otimismo.

À minha orientadora Teresa Proença. Por conjugar de forma exímia o conhecimento científico e rigor, com a compreensão e companheirismo. Por não desistir de mim. Por ser uma referência de profissionalismo e humanismo.

Ao Rui. Por ser a minha força motriz. Por acreditar até ao último segundo, e sobretudo por não permitir que eu descreditasse. Por ser tudo aquilo que me falta ser. Por me inspirar a ser melhor.

Aos meus avós. Por estarem sempre a olhar por mim.

Aos meus colegas de trabalho. Por dispensarem o seu tempo, que é sempre tão escasso, para fazerem parte deste estudo.

Resumo

Este relatório de estágio tem como objetivo compreender os enviesamentos que podem estar associados à utilização de uma das ferramentas de pré-seleção de candidatos- o LinkedIn- no contexto de uma empresa de consultoria de recrutamento e seleção.

Num momento inicial foi realizado um levantamento do estado da arte, colocando enfoque no recrutamento e seleção nas redes sociais, especificidades do LinkedIn e os enviesamentos do recrutamento e seleção. Com base nos principais estudos sobre a utilização do LinkedIn por recrutadores, foram levantadas as seguintes questões de investigação: i) que elementos do LinkedIn servem como indicadores das competências profissionais requeridas para determinada função; ii) de que forma é que um perfil LinkedIn pode representar competências pessoais; iii) como é que os recrutadores interpretam as informações provenientes do LinkedIn?; iv) e, que tipo de elementos do LinkedIn facilitam a ocorrência de enviesamentos na tomada de decisão de selecionar o candidato.

Para a recolha de dados foram utilizadas as metodologias *Think-Aloud* e a entrevista semi-estruturada, que foram aplicadas a uma amostra de 10 participantes e cujos dados obtidos foram submetidos a uma análise de conteúdo.

Os resultados obtidos demonstram que as características dos indivíduos, que não estão relacionadas com o trabalho, não interferem na pré-seleção por parte dos recrutadores, embora existam elementos do LinkedIn que possam facilitar a ocorrência de enviesamentos uma vez que são utilizados para inferir competências profissionais dos indivíduos: descrição de funções, tipo de empresa e formação académica.

Esta investigação pretendeu dar um contributo para a melhoria dos procedimentos de utilização do LinkedIn na triagem de candidatos.

Palavras-chave: recrutamento, seleção, triagem, redes sociais, LinkedIn, consultoria, enviesamentos.

Abstract

This study aims to understand the biases that may be associated with the use of one of the candidate pre-selection tools - LinkedIn - in the context of a recruitment and selection consulting company.

At the beginning, it was been done an overview of the state of the art, focusing on recruitment and selection on social networks, LinkedIn specificities, and the biases of recruitment and selection. Based on the main studies on the use of LinkedIn by recruiters, the following research questions were raised: i) which LinkedIn elements serve as indicators of the professional skills required for a particular job; ii) how a LinkedIn profile can represent personal competencies; iii) how do recruiters interpret the information from LinkedIn ?; iv) and which kind of LinkedIn elements facilitate the occurrence of biases in the decision-making process to select a candidate. For the data collection, we used the Think-Aloud methodologies and the semi-structured interview, which were applied to a sample of 10 participants and whose data were submitted to a content analysis.

The results show that in a recruitment consulting company, the non-work-related characteristics of individuals do not interfere with pre-selection by recruiters, although there are LinkedIn elements that can facilitate the occurrence of biases since they are used to infer professional competences of the individuals: job description, type of company and academic background.

This search was intended to contribute the improvement of LinkedIn utilization procedures in screening candidates.

Keywords: recruitment, selection, screening, social networking, LinkedIn, consulting, biases.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de tabelas.....	v
Lista de abreviaturas.....	vi
1. Introdução	1
1.1. Contexto de investigação.....	4
2. Enquadramento teórico.....	5
2.1. Consultoria de Recrutamento e Seleção.....	5
2.2. O recrutamento e seleção e as redes sociais.....	5
2.3. Especificidades do LinkedIn.....	7
2.4 Os enviesamentos no R & S.....	9
2.5 Questões de investigação.....	14
3. Metodologia	16
3.1 Método.....	16
3.2 Amostra.....	16
3.3 Instrumentos e técnicas de recolha de dados.....	18
3.4 Procedimento de recolha de dados.....	20
3.5 Procedimento de análise de dados.....	22
4. Apresentação de resultados.....	23
5. Discussão.....	47
6. Conclusões	55
7. Limitações e Investigação futura.....	56
8. Referências bibliográficas.....	58
ANEXOS.....	66
Anexo I- Job Description Auditor	66
Anexo II- Job Description Engenheiro Electrotécnico.....	68
Anexo III- Job description contabilista certificado	69
Anexo IV- Job description Assistente de comunicação e imagem	71
Anexo V- Job description Key Account Manager	73
Anexo VI- Perfis seleccionados- C1	74
Anexo VII- Perfis seleccionados- C2	75
Anexo VIII- Perfis seleccionados- C3.....	76
Anexo IX- Perfis seleccionados – C4.....	77
Anexo X- Perfis seleccionados- C5.....	78
Anexo XI- perfis seleccionados C6	79

Anexo XII- perfis selecionados – C7	80
Anexo XIII- Perfis selecionados- C8.....	81
Anexo XIV- perfis selecionados C9	82
Anexo XV- Perfis selecionados- C10.....	83
Anexo XVI- Consentimento informado.....	84
Anexo XVII – Guião de entrevista.....	85

Índice de tabelas

Tabela 1- Tipos de enviosamentos	11
Tabela 2- Caracterização da amostra	17
Tabela 3- Síntese de categorias e subcategorias da análise de conteúdo	23
Tabela 4-Elementos do LinkedIn indicadores de competências profissionais- entrevista ...	27
Tabela 5- Elementos do LinkedIn indicadores de competências profissionais-TA.....	28
Tabela 6- Competências pessoais procuradas-entrevista	30
Tabela 7- Competências pessoais procuradas-TA	31
Tabela 8- Elementos do LinkedIn indicadores de competências pessoais-entrevista	33
Tabela 9- Elementos do LinkedIn indicadores de competências pessoais- TA	34
Tabela 10- Primeiras impressões de um perfil LinkedIn- entrevista.....	36
Tabela 11- Primeiras impressões de um perfil LinkedIn- TA	37
Tabela 12- Características gerais que faz com que se conecte- entrevista.....	39
Tabela 13- Características gerais que faz com que se conecte- TA	40
Tabela 14- Características gerais que faz com que não se conecte- entrevista	41
Tabela 15-Informações do candidato que gosta de ver-entrevista	42
Tabela 16- Informações do candidato que gosta de ver- TA.....	43
Tabela 17- Informações do candidato que não gosta de ver- entrevista	44
Tabela 18- Validação/verificação da informação-entrevista	45
Tabela 19- Validação/verificação da informação-TA.....	46

Lista de abreviaturas

B&I- Banking & Insurance

CV- Curriculum Vitae

E&I- Engineering & Industry

F&A- Finance & Accounting

GRH- Gestão de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

R&S- Recrutamento e seleção

S&M- Sales & Marketing

TA- Think-Aloud

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos surgiu a possibilidade de se estudar aprofundadamente, num contexto prático de estágio curricular, o processo de Recrutamento e Seleção (R&S), em particular a pré-seleção de candidatos através do LinkedIn, dando assim um contributo para a investigação em Gestão de Recursos Humanos (GRH) na consultoria. Tendo em consideração que devido à acelerada evolução das redes sociais o estudo científico das redes sociais *online* foi substancialmente ultrapassado pela prática organizacional (Kluemper, Davison, Cao, & Wu, 2015), existindo apenas alguns estudos exploratórios (Boyd & Ellison, 2007; Brandenburg, 2007; Kluemper & Rosen, 2009) revela-se oportuno levar a cabo pesquisas que abordem essa temática.

Neste seguimento, direcionando as atenções para a crescente digitalização do R&S (Bohnert & Ross, 2010; Zide, Elman & Shahani-Denning, 2014) e para a popularização e sucesso que as ferramentas de R&S *online* alcançaram num curto espaço de tempo (Galanaki, 2002; Ollington Gibb, & Harcourt, 2013), este estudo aborda a rede social LinkedIn, uma vez que de entre as várias redes sociais é a mais utilizada no contexto profissional (Aguado, Rico, Rubio, & Fernández, 2016; Kluemper et al., 2015; Nikolaou, 2014; Ollington et al., 2013; Schawbel, 2009). Mas também porque os resultados do estudo de Nikolaou (2014), que comparou quantitativamente a eficácia do LinkedIn e do Facebook no R&S, mostraram que o LinkedIn é considerado mais eficaz para fins de R & S em comparação com o Facebook ($t = 8,77$ [df = 67], $p < 0,00$), o que nos permite afirmar que é uma plataforma mais eficiente do que o Facebook para fins de recrutamento.

Não descurando a necessidade de enquadrar esta ferramenta numa dimensão mais macro, que são as redes sociais, o enfoque será nos eventuais enviesamentos no R&S através do LinkedIn. Procurando-se, essencialmente, compreender a perspetiva dos recrutadores face à utilização desta ferramenta que é imprescindível na rotina profissional dos consultores de recrutamento especializado.

Visto que as redes sociais estão a transformar não só as relações humanas como também, e de forma significativa, a área do R&S, este estudo assume particular importância. Desde logo, porque é notória a sua utilidade no contexto do mercado de trabalho, porque cada vez mais as empresas consultoras de RH estão cientes da importância crescente das redes sociais, e consequentemente dedicam mais do seu tempo a estabelecer contactos pessoais através destas redes do que a publicitar anúncios em jornais (Faroldi, 2007). Mas

também porque as novas práticas de triagem da Internet, como a pesquisa nas redes sociais e outros *sites*, oferecem novas oportunidades, e concomitantemente apresentam novos desafios para os especialistas de RH, uma vez que podem revelar informações inexploradas e características do candidato que provavelmente não estariam disponíveis por meio de outras fontes (Davison, Maraist, Hamilton e Bing, 2012). Por conseguinte, uma das formas de marcar posição no mercado poderá ser o modo, mais ou menos eficaz, de como se utiliza as redes sociais (Kluemper et al., 2015). Isto porque, se por um lado o LinkedIn permite reduzir os custos e o tempo do processo de recrutamento (Parez, Silva, Harvey & Bosco, 2013; Sinha & Thaly, 2013), por outro, também pode acarretar problemas não só relacionados com ética, mas particularmente com enviesamentos. Estes, ao ocorrerem de forma inconsciente podem condicionar o comportamento do decisor, uma vez que segundo Tversky e Kahneman (1974) “os decisores confiam num limitado número de princípios heurísticos que reduzem a complexidade da avaliação das probabilidades e permitem prever valores com juízos simples que conduzem a erros sistemáticos” (p. 1124).

De acordo com Davison et al. (2012) e Fawley (2013) é necessário ter em consideração que embora a Internet tenha aberto caminho a mudanças muito positivas, ela fomentou também práticas de seleção que ainda não foram examinadas a partir de perspectivas legais e científicas. Isto é, apesar das informações compartilhadas publicamente com outras pessoas não serem consideradas como privadas de acordo com a lei, ainda prevalecem incertezas legais sobre a análise de candidatos a emprego através de redes sociais *online* (Brandenburg, 2008). Chiang e Suen (2015) mostram que quando os recrutadores querem pesquisar potenciais candidatos a emprego, os perfis profissionais (por exemplo, LinkedIn) podem servir como um currículo *online* detalhado que permite aos candidatos e recrutadores trocar informações detalhadas relacionadas com o trabalho a baixo custo, e sem se preocuparem com os problemas legais ou éticos associados a perfis privados (por exemplo, Facebook).

Neste sentido, como fundamentação teórica deste estudo revelou-se essencial fazer uma revisão da literatura que versa sobre o R&S nas redes sociais, a rede social LinkedIn e teorias psicológicas sobre enviesamentos.

Na revisão bibliográfica é dada uma especial atenção aos trabalhos de Davison, Maraist e Bing (2011) e Davison, Maraist, Hamilton e Bing (2012), que consideram que as organizações estão cada vez mais dependentes de redes sociais e pesquisas na internet para conseguirem descobrir informações privadas sobre os candidatos. Advertindo que essas

técnicas de triagem ao permitirem obter mais informações que as tradicionais levantam questões inerentes à legalidade e adequação desta prática, assim como fiabilidade e validade da informação. Mas também aos trabalhos de Kluemper et al. (2015), visto que analisam criticamente a utilização das redes sociais *online* no R&S.

Neste seguimento, há interesse em analisar a forma como se utiliza o LinkedIn nos processos de R&S (focando apenas uma amostra de quadros médios e superiores uma vez que a empresa atua ao nível de recrutamento especializado), nomeadamente ao nível do desempenho futuro dos candidatos. Embora o desenvolvimento de estudos sobre a temática de R&S nas redes sociais *online* esteja em crescendo, Ollington et al. (2013) e Davison et al. (2011) consideram que há escassez de evidência empírica que sustente a utilização deste tipo de rede para o recrutamento, e particularmente na triagem. Além disso, dado que as consultoras de recrutamento são o tipo de empresa que geralmente realiza uma triagem preliminar, na qual selecionam os candidatos com maior probabilidade de atender às exigências e requisitos dos clientes-empregadores (Chapman e Webster, 2003), e desconhecendo-se investigação aplicada a este tipo de contexto em Portugal, este estudo poderá contribuir para um maior conhecimento desta realidade.

Resumidamente, com o aparecimento do LinkedIn como uma ferramenta de recrutamento, cabe-nos considerar se os recrutadores fazem inferências “adequadas” ao olhar para um perfil do LinkedIn (Zide et al., 2014). Este trabalho pretende dar um contributo nesse sentido, analisando os enviesamentos existentes na dinâmica do processo de R&S via LinkedIn por consultores de RH num determinado período de tempo, porque se acredita que dada a arbitrariedade que por vezes está associada à avaliação de um perfil de LinkedIn, o processo de R&S estará sujeito a enviesamentos, e por isso a eventuais erros de seleção.

1.1. Contexto de investigação

O estágio curricular, realizado entre outubro de 2017 e abril de 2018, surgiu na sequência de uma oferta apresentada pela empresa A.¹ na Bolsa de Emprego da Faculdade de Economia do Porto. A empresa A., que está integrada no Grupo B., é uma empresa internacional que presta serviços de R&S especializado de quadros médios e superiores. Está presente em Portugal desde 2015, com escritórios no Porto e em Lisboa, e disponibiliza os seguintes serviços: Recrutamento e Seleção, *Executive Search*, Recrutamento Internacional, *Assessments*, Mapeamento e *Benchmarkings*, e Consultoria Organizacional. Apresenta como pilares estratégicos a 1) a abordagem de consultadoria; 2) especialização por setores de atividade; 3) metodologia estruturada e orientada ao planeamento; 4) política de acompanhamento e gestão de carreira ao candidato; 5) presença em três continentes (Manual do Estagiário, 2017). A empresa A. tem como missão “traduzir as necessidades de recrutamento dos clientes em projetos, criando círculos virtuosos entre candidatos que procuram desenvolvimento profissional e empresas interessadas em contratar os melhores talentos e líderes.” (Empresa A., 2017). A equipa do escritório do Porto, aquando do início do estágio, era composta por quatro elementos, sendo um deles consultor e os restantes *trainees*. A equipa de Lisboa integra treze colaboradores. Embora esteja num processo de reestruturação, é notório o crescimento mensal que se tem traduzido num aumento do número de clientes, o que consequentemente exigiu um maior envolvimento da estagiária. O estágio teve um conjunto de objetivos que incluiu a realização de atividades rotineiras da empresa, tais como a receção de candidatos, criação e publicação de anúncios, contatos comerciais (via telefone e reuniões presenciais), triagens de candidatos via LinkedIn, curriculares e telefónicas, assim como acompanhamento e realização autónoma de entrevistas de seleção. A par destas atividades, foram desenvolvidos ou melhorados instrumentos, nomeadamente de recolha de dados e sistematização de informação, como foi o caso da criação de um documento que permite o levantamento de perfil junto da empresa cliente.

¹ Por uma questão de confidencialidade, dada a natureza dos dados que serão de seguida tratados, a empresa onde foi realizado o estágio será a partir deste momento denominada de “empresa A.”.

2. Enquadramento teórico

2.1. Consultoria de Recrutamento e Seleção

A Consultoria de R&S consiste no fornecimento da parte ou da totalidade do serviço de recrutamento e seleção a entidades externas (Meskanick, 2009). Tem como principal objetivo a identificação de candidatos qualificados para determinada posição, mediante as necessidades identificadas e os critérios sugeridos por uma empresa cliente, e trabalha com uma taxa de serviço (Fish & Macklin, 2004).

2.2. O recrutamento e seleção e as redes sociais.

Há alguns anos, o R&S era visto como uma parte integrante das funções tradicionais de gestão de RH, não lhe sendo atribuída muita relevância. Todavia, atualmente a função R&S perfila-se com contornos sofisticados, focados e orientados para uma estratégia, e os elementos chave são as atividades organizacionais e as decisões tomadas para identificar, atrair e influenciar os melhores candidatos (Abraham, Kaliannan, Mohan, & Thomas, 2015). De tal forma que, hodiernamente, são muitas as empresas que recorrem a agências de recrutamento como intermediários entre organizações que procuram novas equipas e trabalhadores que procuram um novo emprego, carreira ou outra oportunidade de trabalho (Ollington et al., 2013). Estes recrutadores desempenham duas funções essenciais para seus clientes-empregadores. Uma das funções é gerar potenciais candidatos viáveis para vagas de emprego de clientes/empresas. Sendo que uma das formas de encontrar esses candidatos é através das redes sociais (Ollington et al., 2013). Concomitantemente, as agências de recrutamento também têm como função realizar uma triagem preliminar (Ollington et al., 2013), e mais uma vez é também nesta fase que os recrutadores podem utilizar as redes sociais *online* (Aguado et al., 2016; Kluemper & Rosen, 2009; Vick & Walsh, 2008). Neste processo existe o risco de introdução de enviesamentos no processo de R&S mesmo antes da primeira entrevista ser realizada (Caers & Castelyns, 2011). Nesta fase, e de acordo com Vick e Walsh (2008) os recrutadores devem ter em consideração a seguinte *checklist* de ação antes de iniciarem a pesquisa no LinkedIn: definir o perfil² do candidato; identificar o título da posição; identificar o setor industrial/de atividade; identificar a localização/zona geográfica da vaga; identificar associações (faculdade, empresa; grupos de trabalho a que pertence); construir

² Com base num descritivo funcional, por exemplo, função, número de anos de experiência, formação académica.

uma *boolean string*³; procurar primeiro no LinkedIn antes de usar outras bases de dados; escolher sempre a pesquisa avançada; limitar a pesquisa através da introdução de filtros (por função; por localidade; por formação académica); se o candidato não surgir, observar outros pares/conexões.

Como refere Davison et al. (2011), os avanços tecnológicos relacionados com uma maior utilização da Internet alteraram a forma como os empregadores recrutam e selecionam trabalhadores. Segundo dados do Eurostat⁴, em 2017, mais de dois terços das empresas da UE que empregavam 250 pessoas ou mais (68%) tinham uma conta e usavam algum tipo de rede social para recrutar. Tanto que atualmente muitas empresas só aceitam currículos submetidos *online*. Daí que o foco do estudo conduzido por Davison et al. (2012) incidisse sobre a forma como a Internet mudou a triagem e recrutamento de candidatos, particularmente através das pesquisas de perfis de redes sociais, tais como o LinkedIn e o Facebook.

Neste contexto, importa esclarecer o que se entende por rede social. Este conceito reporta às conexões interpessoais que se estabeleciam entre os indivíduos, assumindo a forma de amizades, interesses ou ideias em comum (Song, 2015). No entanto, neste trabalho o enfoque será nas redes sociais *online*, que como refere Boyd e Ellison são “serviços baseados na internet que permitem aos indivíduos construir um perfil público ou semi-público dentro de um sistema delimitado, articular uma lista de outros utilizadores com quem eles compartilhem uma conexão, ver e percorrer a sua lista de conexões e aquelas feitas por outros dentro do sistema” (2007, p. 211). No âmbito das redes sociais *online* importa ainda estabelecer algumas distinções designadamente no que toca às suas finalidades. Relativamente ao Facebook, permite conectar amigos, compartilhar informações pessoais e conhecer novas pessoas (Papacharissi, 2009), o que permite enquadrá-lo na esfera privada (Caers & Castelyns, 2011; Roullin & Bangerter, 2013; Roth, Bobko, Van Iddekinge, & Thatcher, 2016). Ao passo que o LinkedIn pertence a uma esfera profissional (Caers & Castelyns, 2011; Davison et al., 2011; Vick & Walsh, 2010), disponibilizando modelos para a autoapresentação que seguem os formatos do currículo (Papacharissi, 2009). Permite assim conectar profissionais, promover as suas competências, compartilhar conhecimento e experiências, e planear futuras etapas da carreira, construindo e mantendo uma rede de

³ A pesquisa *Boolean* permite aos recrutadores combinar palavras-chave com operadores como AND, NOT e OR para obterem resultados mais relevantes.

⁴ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_statistics_on_the_use_by_enterprises

contactos de índole profissional (Zide et al., 2014). Possibilita também que os recrutadores pesquisem por palavras-chave para identificar pessoas de interesse (Ollington et al., 2013). Mas mais do que isso, atualmente o LinkedIn apresenta-se ao recrutador como um sistema de apoio à gestão do talento porque permite pesquisar indivíduos a uma escala global, através de um conjunto vasto de ferramentas, tais como os pacotes *premium* que englobam as contas *recruiter*⁵, e as contas *talent* cuja aquisição depende do tipo de necessidades das organizações (Fawley, 2013). Alguns autores referem como vantagens das páginas de perfil o facto de serem uma saída rápida e gratuita através da qual é possível cruzar com exatidão uma grande quantidade de informações do candidato. Designadamente através da facilidade de acesso à idade do candidato, histórico de emprego, formação académica, endereço de e-mail e outras informações relevantes (Chiang & Suen, 2015; Connell, 2008).

2.3. Especificidades do LinkedIn.

O perfil básico de um indivíduo no LinkedIn consiste num resumo das competências individuais, experiência, educação, semelhante a um currículo profissional. O facto de o ambiente *online* permitir mais flexibilidade e potenciar a criatividade faz com que um perfil de LinkedIn revele mais informação que uma carta de apresentação ou currículo. Enquanto um currículo tradicional se limita a indicar que um indivíduo tem a formação e experiência adequadas a determinada função, no LinkedIn os utilizadores podem incluir uma fotografia, escrever uma *short blurb*⁶ para comprovar a sua expertise e adicionar *links* relacionados com apresentações e portfólios digitais (Fawley, 2013). Portanto, os utilizadores devem estar cientes de que ao colocarem o seu currículo *online* o seu perfil vai ser visualizado por recrutadores nacionais e internacionais, que vão indagar todas as informações prestadas, através de uma investigação minuciosa sobre as experiências profissionais do indivíduo, mas também sobre a sua vida social (Parez, et al., 2013). Os interesses pessoais e os grupos de LinkedIn e associações a que o utilizador pertence são parte do perfil e são razões pelas quais podem ser contactados, para novas oportunidades de carreira, novos empreendimentos, ou retomar um contacto. A estes perfis criados por utilizadores está inerente um nível de subjetividade ou enviesamento. Desde logo, porque os indivíduos podem melhorar os seus

⁵ É um tipo de conta exclusivo para recrutadores, sem limitação de pesquisas, que permite visualizar todas as pessoas que visitaram o perfil e que possibilita a pesquisa por filtros adicionais personalizados tais como: cargos; localidades; competências; empresas; ano de graduação; formação académica; setores; palavras-chave; tipo de empregos.

⁶ Breve peça promocional.

perfis para alcançar determinado objetivo, da mesma forma que um currículo pode ser melhorado para aumentar a probabilidade de conseguir uma entrevista. Apesar de a utilização de perfis LinkedIn permitir reunir mais informação profissional do que o tradicional currículo, dada a natureza do formato exige uma avaliação mais objetiva e cuidadosa da informação fornecida. Se por um lado o perfil de LinkedIn humaniza o tradicional currículo, em simultâneo ele fornece informação pública que introduz um nível de enviesamento para os recrutadores. Isto porque detalhes pessoais tais como a aparência ou raça podem facilmente ser verificados se estiver incluída uma foto. Outras informações como as filiações políticas, *hobbies* ou interesses são revelados pelos membros nos grupos de LinkedIn (Fawley, 2013).

Numa análise mais minuciosa dos perfis, no estudo realizado por Chiang e Suen (2015), observou-se que as principais características da autoapresentação para os candidatos a emprego são o resumo do perfil, a experiência de trabalho e os antecedentes escolares/académicos.

Relativamente às aprovações e recomendações são os equivalentes, no LinkedIn, à carta de recomendação tradicional. Além da referência formal, antigos ou atuais colegas e chefias podem escrever uma recomendação ou valorizar uma competência (Fawley, 2013; Parez, et al., 2013). As recomendações são mais robustas, visto que exigem que se escreva, ao passo que uma simples “*endorsement*”⁷ requer apenas um clique com o rato. Assim, um indivíduo é capaz de moldar a informação que potenciais empregadores podem ver, selecionando cuidadosamente as pessoas que escrevem recomendações e assegurando que as referências reforcem as competências declaradas e o plano de carreira. Ou seja, alguém que avalia essa informação não tem como obter a precisão dessas referências, apenas poderá ter alguns sinais que permitam avaliar a relação entre o “*endorser*” e o indivíduo (Fawley, 2013).

No que concerne às conexões profissionais de um indivíduo, elas são a espinha dorsal do LinkedIn. Porém, existem diferentes graus de conectividade no LinkedIn. Uma conexão de primeiro-grau é um contacto direto. Se for um contacto de um contacto é uma conexão de segundo-grau, e as conexões de terceiro-grau são pessoas conectadas às conexões de segundo-grau. Referir que a conectividade das redes de segundo e terceiro grau do LinkedIn difunde o perfil de um indivíduo para além do seu círculo imediato (Fawley, 2013).

⁷ Corresponde à validação de determinada competência que o indivíduo adicionou ao seu perfil, pelas conexões de primeiro grau e que servem para reforçar a sua ponderação. <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/31888/skill-endorsements-overview?lang=en>

Um dos aspetos mais estudados é a foto. Fawley (2013) evidenciou que os perfis de LinkedIn que incluem uma foto são abertos mais frequentemente do que aqueles que não incluem, aumentando desta forma a probabilidade de visibilidade de um perfil pelo empregador. Inclusive, num estudo conduzido por *The Ladders* chegou-se à conclusão que os recrutadores passavam mais tempo a analisar a foto do que a rever as qualificações da pessoa (Shontell, 2012).

Não obstante predominar a visão de que a utilização do LinkedIn para fins de recrutamento é recorrente e continuará a aumentar (Kluemper & Rosen, 2009) existem algumas empresas que manifestam relutância face ao uso das redes sociais *online*, fundamentalmente devido a possíveis enviesamentos indesejáveis tais como a etnia, género ou nacionalidade que podem entrar em confronto direto com a parametrização legal (Zide et al., 2014). Havendo já estudos que demonstram que quando se utilizam as redes sociais para avaliar os candidatos, o foco passa a ser, geralmente, direcionado para a recolha de informações não relacionadas com as competências do candidato (Kluemper, et al., 2012; Van Iddekinge et al., 2013). É, portanto, neste lado mais negro do recrutamento nas redes sociais *online* que este estudo se focará.

2.4 Os enviesamentos no R & S.

Os estudos da Psicologia têm demonstrado que por diversas vezes as opiniões e escolhas dos indivíduos são formadas de forma intuitiva. Ao passo que a dedução se desenvolve de forma deliberada e com esforço, a intuição surge de forma espontânea, exercendo assim mais facilmente a sua influência (Lobão, 2012). Como as avaliações são processos de decisão, os enviesamentos presentes durante a avaliação podem fazer com que os avaliadores se desviem das escolhas razoáveis durante as decisões (Bar-Hillel & Neter, 2002). No caso em particular do R&S através de redes sociais, Roullin & Bangerter (2013) constataram que tanto os recrutadores quanto os candidatos acham que os perfis presentes em redes sociais profissionais são bons indicadores de adequação pessoa-trabalho.

Se por um lado existem evidências na literatura de recrutamento que sugerem que as qualificações do candidato explicam a maior parte da variabilidade nas avaliações de recrutadores de candidatos, por outro lado, esses mesmos estudos demonstram que sinais não-verbais e fotografias (onde fatores como a roupa do candidato variam, influenciando a atratividade percebida do candidato) também podem ser responsáveis por uma considerável

variabilidade na apreciação (Bohnert & Ross, 2010). Esta variabilidade pode conduzir a erros de seleção que ocorrem quando as pessoas contratadas não cumprem os padrões de desempenho (ou seja, falsos positivos) ou quando as pessoas não são contratadas, mas poderiam ter cumprido as expectativas de desempenho, ou seja, falsos negativos (Aguinis & Smith, 2007). Todavia, de acordo com Mckinney (2014), a decisão informal tem um papel fulcral na seleção e, portanto, erros e enviesamentos farão sempre de qualquer processo de tomada de decisão, e só têm é de ser minimizados.

De acordo com Stanton os enviesamentos podem ser definidos como "... uma rejeição fixa, negativa, praticamente automática de certos fatores de fundo ou características de um determinado candidato. Ou, do outro lado da moeda, pode ser uma forte preferência subjetiva por certos fatores pessoais ou características que não relacionadas com especificidades do trabalho"(1977, citado por Mckinney, 2014, p. 270).

Numa definição mais abrangente, Hua (2011) afirma que os enviesamentos cognitivos são falhas nos julgamentos que acontecem em determinadas situações como resultado da percepção errada de informações recebidas. Para Evans (1990), a principal causa desses enviesamentos no raciocínio e julgamento humanos reside em fatores que induzem as pessoas a processar a informação do problema de forma seletiva.

No que concerne ao processo de R&S, Smith e Robertson (1993) destacam que é possível ocorrer enviesamentos diretos e indiretos. Para os autores, o enviesamento direto implica uma discriminação propositada e consciente baseada em características tais como o género, idade e raça, ao passo que os enviesamentos indiretos ocorrem inconscientemente e quando os grupos têm um tipo de tratamento muito idêntico por parte dos profissionais.

Nesta senda, Adkins (1994) apresenta dois grupos de efeitos negativos que considera moderarem a seleção: *similar-to-me bias* e *similar-to-ideal bias*. Quanto ao primeiro, indica que características semelhantes entre entrevistadores e candidatos influenciam na decisão final. Ao passo que o *similar-to-ideal bias* mostra que existe um padrão para o mercado de trabalho, independentemente da empresa, que tem um impacto na decisão, isto é, há valores, como a orientação para resultados e a determinação que têm que ser sempre tidos em conta na seleção.

Vários autores identificaram as tendências de enviesamentos no R&S, sobretudo no momento da entrevista. Destacaram-se os seguintes: efeito da expectativa; enviesamento confirmatório; estereótipos e prototipagem; efeito de halo; efeito *similar-to-me* (Bohnert & Ross, 2010); enviesamento de gosto pessoal; atenção seletiva e erro fundamental da atribuição) (Anderson & Shackleton, 1993; Wareing & Stockdale, 1979, citados por Oliveira,

2015). Por sua vez, Hua (2011) identifica como principais enviesamentos do processo de R&S o enviesamento de contraste; enviesamento de ancoragem e ajustamento; efeitos de ordem; enviesamento de disponibilidade.

A par destes enviesamentos, Kausel, Culbertson e Madrid (2016) estudaram o enviesamento por excesso de confiança (*overconfidence bias*). O facto de tomadores de decisão superconfiantes terem uma ilusão de compreensão, torna-os problemáticos (Kahneman, 2011, citado por Kausel et al., 2016). Eles não têm a capacidade metacognitiva para entender o quão corretas ou incorretas são as suas decisões, estando por isso dispostos a correr mais riscos. Além disso, eles não reconhecem a importância da incerteza na seleção de pessoas e que as decisões estão sujeitas a erros (Highhouse, 2008, citado por Kausel et al., 2016).

Ainda numa perspetiva do R&S, no relatório do Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], Linos e Reinhard (2015) expõem e clarificam os principais enviesamentos. Relativamente ao enviesamento por afinidade consiste na tendência para gostar de pessoas que são semelhantes a nós ou que nos fazem lembrar de alguém que gostamos. Diferentemente, existe um enviesamento egocêntrico quando se tem tendência para considerar as próprias características mais fortemente do que as características de outras pessoas. Já quando alguém tem de fazer um julgamento complexo e usa um atributo fácil de interpretar para tomar a decisão, estamos perante um enviesamento por substituição de atributo. Existe um enviesamento confirmatório quando temos tendência a procurar, ou interpretar, informações que confirmem os preconceitos de alguém (Nickerson, 1998).

Para uma melhor compreensão, encontram-se sistematizados na tabela 1 os principais tipos de enviesamentos e respetivas definições.

Tabela 1- Tipos de enviesamentos

Tipo de enviesamento	Definição	Autores
Enviesamento confirmatório	<p>É o processo cognitivo pelo qual uma pessoa faz uma hipótese inicial, e procura confirmar essa hipótese procurando informações para apoiá-la, desconsidera as informações que a desconfirmam e interpreta as informações de maneira a confirmá-las.</p> <p>Estamos perante um enviesamento confirmatório quando temos tendência a procurar, ou interpretar, informações que confirmem os nossos preconceitos.</p>	<p>Kempton, Alani, & Chapman, 2002, p. 7.</p> <p>Nickerson, 1998</p>

	É o processo de procurar evidências e informações que sustentem a crença, e seletivamente encontrar e moldar informações para encaixar nessa crença.	
Enviesamento de afinidade	A tendência de gostar de pessoas que são semelhantes a nós ou nos fazem lembrar de alguém de quem gostamos.	Linos e Reinhard, 2015
Enviesamento de gosto pessoal	Quando os entrevistadores têm uma opinião favorável acerca de um candidato, e permitem que esses vínculos pessoais influenciem a avaliação das capacidades desse candidato. O enviesamento de gosto pessoal é tão poderoso que a pessoa em questão nem precisa de estar presente para ele ser ativado. Muitas vezes, apenas uma menção do nome de um amigo ou de um conhecido será suficiente.	Anderson e Shackleton, 1990 Huczynski, 2004
Enviesamento de protótipo	Ocorre quando um estereótipo percebido influencia o resultado de uma decisão de triagem, isto é, procurar por um tipo particular de personalidade, independentemente dos fatores relacionados com o trabalho.	Anderson e Shackleton, 1990
Enviesamento de contraste	As pessoas acham que começar de algum ponto de partida é mais fácil do que começar do nada. Quando os indivíduos fazem estimativas para valores baseados num valor inicial derivado de eventos passados, eles normalmente fazem ajustes insuficientes, para cima ou para baixo dessa âncora inicial, de modo a refletir outros fatores significativos ao estabelecer um valor final.	Huczynski, 2004
Erro fundamental de atribuição	Tendência para subestimar os fatores situacionais no comportamento de outros e sobrevalorizar as características pessoais e disposições dos indivíduos.	Weiner, 2010

Fonte: elaboração própria.

Neste âmbito é relevante estabelecer distinções entre conceitos que embora similares assumem significados diferentes. Nomeadamente entre ancoragem e heurísticas. Para

Kahneman (2011) a ancoragem é um tipo de enviesamento cognitivo e refere-se à possibilidade de uma sugestão (tal como palavras, números ou imagens) poder afetar o indivíduo para tomar uma certa decisão⁸. Sendo muitas vezes utilizada para explicar a razão pela qual os julgamentos tendem a ser excessivamente influenciados por uma impressão, perspectiva ou valor inicial (Epley & Gilovich, 2002). A importância de estudarmos a ancoragem em paralelo com os enviesamentos é explicada por Chapman e Johnson (2002), que afirmam que os numerosos fenómenos relacionados com a ancoragem sugerem que os seus mecanismos podem estar subjacentes a muitos enviesamentos de julgamento. No caso de um processo de R&S, o efeito de ancoragem surge como um processo psicológico que ocorre quando o recrutador não consegue separar as crenças pessoais das diretrizes organizacionais e especificidades do pessoal. Epley e Gilovich (2002) demonstraram que quando as questões ativam as âncoras autogeradas, as pessoas ajustam-se a partir dessas âncoras para chegar às estimativas finais. Ou seja, os efeitos de ancoragem podem ser produzidos por um processo de ajustamento e são uma das heurísticas cognitivas mais robustas (Furnham & Boo, 2011). É também o efeito de ancoragem que expõe os decisores a enviesamentos e que inconscientemente os leva a tomar decisões erradas (Tversky & Kahneman, 1974).

Relativamente às heurísticas, Gigerenzer e Brighton (2009) argumentam que estas são mecanismos adaptativos resultantes do processo de evolução da espécie humana que constituem atalhos cognitivos que permitem facilitar o processo de decisão.

Segundo Bazerman (1994) devemos ter em consideração três grupos de heurísticas.

1) A heurística da disponibilidade, que é aquela que diz que com frequência avaliamos as hipóteses de ocorrência de um evento pela facilidade com que conseguimos nos lembrar de ocorrências desse evento. Ou seja, consiste na facilidade com que podemos trazer exemplos de um evento para a mente e como isso afeta o processo de julgar com que frequência esse evento ocorre (Tversky & Kahneman, 1973).

2) A heurística da representatividade é o julgamento por estereótipo, onde as bases do julgamento são modelos mentais de referência. Os decisores avaliam a probabilidade de ocorrência de um evento através da similaridade da mesma aos seus estereótipos de acontecimentos semelhantes (Bazerman, 1994).

⁸ Um exemplo disso pode ser quando perguntamos às pessoas se alguma delas sente um pouco de *comichão* no braço esquerdo, o que fará com que algumas pessoas relatem que realmente sentem um pouco (Kahneman, 2011).

Também usamos com frequência a heurística da representatividade quando estamos muito conscientes da evidência casuística baseada numa amostra muito pequena da população. Nisbett e Lee Ross (1980) referem essa confiança na evidência casuística como um argumento do homem-quê, podemos refutar esses dados com as nossas próprias observações de “eu conheço um homem que” (Sternberg, 2000).

3) Por último, a heurística da ancoragem e ajustamento é aquela em que se avalia a possibilidade de ocorrência de um evento pela colocação de uma base (âncora) e se faz posteriormente um ajuste. Os decisores iniciam a realização de suas avaliações a partir de um valor inicial, que é posteriormente ajustado para fins de uma decisão final. Independentemente da base do valor inicial, os ajustamentos efetuados sobre o mesmo tendem a ser insuficientes (Bazeman, 1994). Os valores âncora servem como referência para as pessoas ajustarem o limite do intervalo de valores plausíveis para a questão, presumindo que o valor âncora dado é mais extremo do que o valor limite para o intervalo de respostas plausíveis (Furnham & Boo, 2011). Num contexto de R&S, é possível verificarmos este tipo de heurística quando as empresas questionam os candidatos sobre os seus salários atuais para encontrar um valor pelo qual possam ancorar um ajuste. E neste caso, ao pedir uma cotação para um trabalho, o recrutador pode sugerir um número que pode ancorar o licitante para dar uma estimativa muito menor do que ele poderia ter indicado de forma independente (Huczynski, 2004).

Importa ainda referir que as heurísticas podem servir de suporte à intuição, e por isso devem ser tidos em conta dois aspetos indissociáveis: os processos inconscientes e a experiência prévia do indivíduo na área da decisão. O primeiro designa-se por intuição holística, e remete para o “sexto-sentido”. Enquanto o segundo é um tipo de aprendizagem que resulta da prática e experiência, e baseia-se em heurísticas sendo denominado de “intuição inferencial” (Pretz, Totz & Kaufman, 2010).

2.5 Questões de investigação

Conforme o recorrido até ao momento, é possível destacar algumas ideias predominantes: os recrutadores tendem a inferir traços de personalidade com base em perfis de redes sociais, e esta informação posteriormente influencia a avaliação da adequação de um indivíduo para determinado trabalho (Bohnert e Ross, 2010); o LinkedIn possui componentes não relacionados com o trabalho que podem influenciar a tomada de decisões

(por exemplo, fotografia, interesses pessoais, informações pessoais); as avaliações de redes sociais podem causar um impacto adverso relacionado com a idade e etnia (Roth et al., 2016); as avaliações das redes sociais têm pouco ou nenhum histórico de previsão de quaisquer variáveis de resultado, como por exemplo o desempenho no trabalho (Kluemper et al., 2015);

Com base nas premissas supramencionadas, e apoiando-nos na revisão da literatura, emergiram as seguintes questões de investigação:

- 1) Que elementos do LinkedIn servem como indicadores das competências profissionais requeridas para determinada função?
- 2) Como é que um perfil de LinkedIn pode representar as competências pessoais?
- 3) Como é que os recrutadores interpretam as informações provenientes do LinkedIn?
- 4) Que tipo de enviesamentos se identificam no R&S efetuado através do LinkedIn?

3. Metodologia

Neste capítulo serão explanadas as opções metodológicas que foram seguidas. Com este estudo não se pretende generalizar, mas sim estudar um caso muito concreto: a utilização do LinkedIn numa empresa de R&S especializado. Considerando a escassez de literatura académica inerente a esta temática, optou-se por uma abordagem exploratória.

Tendo em consideração a utilidade de se recorrer a diferentes técnicas numa mesma investigação (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1990), optou-se por utilizar vários métodos de recolha e análise de dados. Desde logo, porque as informações relativas à utilização do LinkedIn no processo de R&S são ainda limitadas, e por isso os métodos de pesquisa qualitativa permitem obter informações detalhadas sobre o assunto.

3.1 Método

Para responder a estas questões optou-se por utilizar uma metodologia qualitativa. Uma vez que o seu objetivo é conseguir descrições detalhadas de uma realidade que permitam a interpretação de uma situação ou contexto (Araújo, 2012). Contrariamente à metodologia quantitativa, os desenhos qualitativos são frequentemente baseados na indução. Ou seja, são encetados esforços para evitar suposições sobre o que os resultados da pesquisa podem parecer antes de os dados serem recolhidos e analisados (Kelly, 2004).

Os dados qualitativos envolvem a documentação de eventos reais, através do registo do que as pessoas dizem (com palavras, gestos e tom), da observação de comportamentos específicos, do estudo de documentos escritos análise de imagens visuais (Neuman, 2003). Um investigador qualitativo desenvolve teoria durante o método de processo de recolha de dados, ou seja, significa que a teoria é construída a partir de dados ou fundamentada nos dados. Além disso, a conceptualização ocorre simultaneamente com a recolha de dados e a análise preliminar de dados. A teoria fundamentada torna a pesquisa qualitativa mais flexível e permite interação entre teoria e dados (Neuman, 2003).

3.2 Amostra

Neste estudo utilizou-se o tipo de amostragem intencional para selecionar participantes que teriam visões valiosas e diversificadas do fenómeno que estava a ser

investigado (Charmaz, 2006). Destarte, a seleção de participantes foi feita tendo por base o julgamento dos pesquisadores sobre quais participantes seriam mais informativos. Com este tipo de amostragem, o investigador nunca sabe se os casos selecionados representam a população. Daí que seja usado em pesquisa exploratória ou em pesquisa de campo, ou quando se pretende identificar tipos particulares de casos para uma investigação aprofundada (Neuman, 2003).

Uma amostra de conveniência é aquela que simplesmente está disponível para o pesquisador em virtude da sua acessibilidade. Os dados não permitirão que as descobertas definitivas sejam geradas por causa do problema da generalização, mas podem ser um trampolim para pesquisa adicional (Bryman, 2016). Nesta investigação pretende-se explorar uma área de estudo cujos dados ainda são muito limitados, daí ter-se optado por este tipo de amostra e metodologia. Embora o estudo de caso típico envolva observação detalhada e possivelmente demorada de um participante ou situação, o “estudo de caso colectivo” encaixa-se melhor num estudo *think-aloud* que explora as experiências de um pequeno número de participantes, tendo em conta que o uso de mais que um participante permite que os pesquisadores observem uma gama mais ampla de respostas (Charters, 2003). Neste sentido, foram selecionados dez consultores de R&S de uma empresa de consultoria de RH que utilizam diariamente o LinkedIn como ferramenta de triagem, com uma média de idades de 26 anos (DP=3,59), sendo que 70% dos consultores é do sexo feminino. Relativamente à senioridade esta oscila entre 6 meses e 4 anos, tal como podemos observar pela tabela 2. Estamos perante uma amostra teórica na medida em que os participantes foram selecionados de acordo com uma característica específica, isto é, terem experiência em triagens via LinkedIn (Pires, 2008).

Tabela 2- Caracterização da amostra

Nome	Idade	Género	Área de especialização	Senioridade	Tipo de conta LinkedIn
Consultor 1 (C1)	24	Feminino	Banking & Insurance	1 ano e 9 meses	Recruiter
Consultor 2 (C2)	24	Masculino	Banking & Insurance	8 meses	Recruiter
Consultor 3 (C3)	22	Feminino	Banking & Insurance	7 meses	Recruiter
Consultor 4 (C4)	29	Masculino	Banking & Insurance	4 anos	Recruiter
Consultor 5 (C5)	24	Feminino	Engineering & Industry	1 ano e 4 meses	Recruiter

Consultor 6 (C6)	24	Feminino	Engineering & Industry	9 meses	Recruiter
Consultor 7 (C7)	30	Feminino	Finance & Accounting	4 anos	Recruiter
Consultor 8 (C8)	23	Masculino	Finance & Accounting	1 ano e 3 meses	Recruiter
Consultor 9 (C9)	33	Feminino	Sales & Marketing	6 meses	Recruiter
Consultor 10 (C10)	27	Feminino	Sales & Marketing	4 anos	Recruiter

3.3 Instrumentos e técnicas de recolha de dados

Após recolhido o material de análise, que consistiu em 60 perfis de LinkedIn⁹ e 5 anúncios de emprego, foram utilizados para a recolha de dados (a) o *Think-Aloud* e (b) uma entrevista semiestruturada. Nos anexos I a V pode visualizar-se as *job descriptions* que foram enviadas para os consultores das diferentes áreas de especialização, e no anexo XVII o guião da entrevista semiestruturada.

A necessidade de compreender os processos cognitivos a que aludem Ericsson e Simon (citados por Fonteyn, et al., 1993) exigiu a utilização da técnica do “pensar alto” (*Think-Aloud*). O TA consiste num método de pesquisa no qual os participantes *falam em voz alta* quaisquer palavras que lhes venham à mente enquanto concluem uma tarefa. O sujeito é convidado a pensar em voz alta, como se estivesse num ambiente sozinho enquanto resolve um problema e esse pedido é repetido, se necessário, durante o processo de resolução de problemas, incentivando, assim, o sujeito a dizer o que é que está a pensar (Charters, 2003; Yoshida, 2008). Idealmente os participantes deste tipo de estudo não necessitam de qualquer tipo de treino devendo enunciar espontaneamente a sua voz interior (Charters, 2003). Entre as suas vantagens destacam-se o facto de ser um método que, em princípio, não leva a muita perturbação do processo de pensamento, visto que a fala é executada quase que automaticamente. Os dados assim reunidos são muito diretos, não há atraso. Contrariamente a técnicas estruturadas, no TA o sujeito não dá uma interpretação de seus pensamentos nem é obrigado a trazê-los para uma forma pré-definida. Evita a interpretação pelo sujeito e assume um processo de verbalização muito simples. Ademais, trata os protocolos verbais,

⁹ Quadros de síntese disponíveis para consulta nos anexos VI ao XV.

que são acessíveis a qualquer um, como dados, criando assim um método objetivo (Somerén, Barnard, & Sandberg, 1994).

Através dos estudos de TA é possível ter acesso a dados verbais ricos acerca do raciocínio durante uma tarefa de resolução de problemas., além de que podemos estudar diferenças individuais na realização da mesma tarefa (Charters, 2003). Podemos também identificar as informações que são usadas para facilitar a resolução de problemas. A partir daí, é possível fazer inferências sobre os processos de raciocínio utilizados, uma vez que segundo Ericsson e Simon (1984, citados por Fonteyn, et al., 1993): a) os processos cognitivos que geram verbalizações são um subconjunto dos processos cognitivos que geram qualquer tipo de resposta ou comportamento registrável; b) a cognição humana é o processamento de informação, uma sequência de estados internos sucessivamente transformados por uma série de processos de informação; c) as informações recentemente adquiridas e atualmente concentradas são diretamente acessíveis como dados verbais, utilizando o método TA.

Neste método, pensar em voz alta durante a resolução de problemas significa que o sujeito continua a falar quaisquer que sejam os pensamentos que lhe vierem à mente, enquanto realiza a tarefa em questão (Somerén, et al., 1994). Não obstante, o investigador poderá fazer lembretes aos participantes (Fonteyn et al., 1993) que devem surgir depois de um período de silêncio predeterminado (entre 15 a 60 segundos) e devem ser o mais curtos e não-diretivos possíveis. Os lembretes também não devem encorajar uma sensação de contacto pessoal ou aumentar a consciência da presença do investigador. Um lembrete bem-sucedido deve resultar na retomada imediata do pensamento em voz alta, sem pausa para reflexão ou retrospeção. "Continue a falar" é o lembrete recomendado por Ericsson e por Simon (Boren, & Ramey, 2000).

Relativamente à opção pela entrevista semi-estruturada, relaciona-se com aquilo que ela pode acrescentar a uma investigação. Nomeadamente o acesso a atitudes e valores, a flexibilidade, exploração de visões reprimidas, possibilidade de abordar questões mais sensíveis, assim como mais profundas e refletir sobre a complexidade (Byrne, 2004).

No caso deste estudo, o método de entrevista é também o mais apropriado dada a escassez de pesquisa sobre recrutamento *online* (Ollington et al., 2013). Além disso, a entrevista irá permitir aceder às atitudes de consultores de RH perante perfis LinkedIn, e é o método que possibilitou acautelar a disponibilidade de recursos de tempo e de recursos humanos (Costa, 2012). Construiu-se tendo por base 6 perguntas elaboradas a partir das

questões de investigação, que serviram de guião para a condução da mesma. O guião encontra-se alinhado com os objetivos estabelecidos previamente, daí que sejam abordadas questões tais como: competências profissionais e pessoais que são valorizadas; elementos que chamam à atenção no LinkedIn; características gerais que fazem com que se conecte e que fazem com que não se conecte a determinada pessoa; informações do candidato que gosta de ver no perfil de LinkedIn; formas de validar/verificar as informações recolhidas através de um perfil LinkedIn; elementos do LinkedIn que são indicadores de competências profissionais e pessoais.

3.4 Procedimento de recolha de dados

Após definidas as questões de investigação do presente estudo, e com o suporte da revisão da literatura inerente ao tema, foram identificadas as principais questões para incluir no guião de entrevista.

Posteriormente, foram identificados os participantes tendo em consideração a condição de serem profissionais que utilizam o LinkedIn para triagem de candidatos. Os mesmos foram convidados via correio eletrónico.

Previamente foram selecionados cinco anúncios de emprego retirados do site da empresa e que correspondiam a quatro áreas de especialização distintas: Banking & Insurance¹⁰ (B&I); Engineering & Industry¹¹ (E&I); Finance & Accounting¹² (F&A) e Sales & Marketing¹³ (S&M). Optou-se por escolher descritivos diferentes e segmentar por áreas de especialização uma vez que há evidências das diferenças na utilização do LinkedIn dependendo do tipo de áreas, e desta forma os aspetos valorizados também podem divergir (Zide et al., 2014). Cada um desses descritivos, tal como se pode analisar nos anexos, segue um padrão ao nível da estrutura: apresentação da empresa consultora, título do cargo a preencher, definição geral da função, uma lista das principais responsabilidades e uma descrição do perfil desejado do candidato.

Posteriormente foi enviado para cada consultor o descritivo correspondente à sua área de especialização. O descritivo de contabilista certificado foi enviado para dois consultores da área de F&A; o de auditor para quatro consultores de B&I; o de engenheiro eletrotécnico para dois consultores de E&I; o de *key account manager* para um dos consultores

¹⁰ Para consulta no anexo I

¹¹ Para consulta no anexo II

¹² Para consulta no anexo III

¹³ Para consulta no anexo IV e V

de S&M e o de assessor de comunicação e imagem para um outro consultor de S&M. A par da análise do descritivo, foi solicitado via email¹⁴ que cada consultor, individualmente, nos enviasse seis perfis de LinkedIn que tenha selecionado para abordar através de mensagem para aquela vaga em concreto.

Os participantes da fase anterior manifestaram disponibilidade para a segunda fase do estudo, que foi realizada presencialmente nos dias 24 e 25 de maio de 2018. Antes de cada sessão, foram expostos os objetivos do estudo a cada participante, e de seguida cada um deles leu e assinou o consentimento que consta no anexo XVI. A sessão individual decorreu num ambiente silencioso e facilitador do pensamento em voz alta. Toda a sessão de TA foi gravada e, em seguida, transcrita de forma subsequente para produzir os dados verbais. Durante todo o estudo, os participantes analisaram os perfis de LinkedIn sozinhos, embora acompanhados pelo investigador, e foram instruídos a falar continuamente. Cada consultor foi convidado a descrever os seus pensamentos à medida que ia abrindo o perfil de LinkedIn e a dar uma explicação para as suas ações.

O investigador estava a aproximadamente a um metro do participante, e posicionado de lado, para não perturbar o consultor. No caso de o participante ficar em silêncio por aproximadamente 20 segundos, foram dadas instruções para que “por favor, continue a pensar em voz alta”.

Cada indivíduo da amostra foi convidado a fazer a análise em voz alta do descritivo que tinha sido enviado, e posteriormente pensou em voz alta sobre cada um dos seis perfis de LinkedIn que tinha previamente escolhido e enviado por email, e que estavam à sua frente num computador. Tal como aconselhado por Someren e colegas (1994) para que fosse possível obter um protocolo retrospectivo sobre as pausas na sessão de TA ou em fragmentos da sessão de pensamento em voz alta que soavam incompreensíveis, incompletos ou estranhos, imediatamente após a sessão de TA foi utilizado o método de retrospeção, concretizado numa breve entrevista semi-estruturada de acompanhamento para esclarecer as estratégias de raciocínio dos participantes, obter informações descritivas sobre os assuntos, e para recolher dados demográficos (Fonteyn et al., 1993).

¹⁴ “Nesta primeira fase solicito, desde logo, que não partilhes com nenhum dos teus colegas esta informação, nem teças qualquer tipo de comentários relativamente aos dados que posteriormente me irás enviar. O objetivo é que mediante o descritivo que te envio em anexo, que corresponde à tua área de especialização, me envies via email vários perfis LinkedIn que tenhas abordado (no mínimo 6 links de perfis), por via de uma mensagem, a convidar para partilhar o seu CV para a vaga que segue em anexo. Para não influenciar a validade do estudo não posso adiantar mais nenhum pormenor nesta fase.”

Com vista a garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes, foram utilizadas codificações para cada consultor (C1, C2, C3...), assim como para os nomes de candidatos e empresas mencionados pelos participantes.

3.5 Procedimento de análise de dados

No presente capítulo são apresentados os principais resultados decorrentes das categorias e subcategorias decorrentes da análise de conteúdo. Para cada categoria em análise, são apresentados exemplos ilustrativos das respostas dos avaliadores, em função das respostas concedidas nas subcategorias. As categorias identificadas centram-se nas questões que constituem o guião de entrevista. Paralelamente são apresentados os resultados decorrentes das sessões de TA.

No momento de recolha de dados utilizou-se em primeiro lugar o método TA, para não contaminar as respostas da entrevista semi-estruturada. Contudo, uma vez que a informação extraída da entrevista é mais estruturada optou-se por iniciar pela análise dos dados resultantes desse instrumento.

A abordagem qualitativa recorre a indicadores não frequenciais suscetíveis de permitir inferências. E estas são fundadas na presença do índice, que pode ser um tema, uma palavra, e não sobre a frequência da sua aparição (Bardin, 2006).

Para analisar as informações recolhidas e conceder significado aos conteúdos recorreu-se à análise de conteúdo, que é constituída por várias técnicas onde se procura descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação. De acordo com Bardin (2006) esta técnica é composta por diversos procedimentos sistemáticos que possibilitam identificar indicadores que vão permitir fazer inferências de conhecimentos, sendo estas as responsáveis pela passagem da descrição à interpretação. Na mesma linha de pensamento, Krippendorff (2004, p.18) acrescenta que a “análise de conteúdo é uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto.”

Relativamente às diferentes fases da análise de conteúdo optou-se por seguir as de Bardin (2006) que são organizadas em torno de três pólos cronológicos: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Atentando nos procedimentos elencados por Bardin (2006) iniciámos com uma leitura flutuante de todas as transcrições das sessões TA e das entrevistas. Em seguida, procedemos a uma análise categorial, que é vista pelo autor como um método de categorias, que se assemelha a gavetas ou rúbricas significativas com intuito de classificar os elementos

significativos presentes na informação. Estas categorias, na perspectiva do autor, podem ser estabelecidas a priori ou a posteriori, ou mediante combinação de ambas.

A primeira fase tem como objetivos a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores para fundamentar a interpretação final.

Embora a divisão das componentes das mensagens analisadas em rubricas ou categorias não seja uma etapa obrigatória da análise de conteúdo, o que é certo é que a maioria dos procedimentos de análise organiza-se em redor de um processo de categorização (Bardin, 2006), o qual se poderá observar, de forma sintética, na tabela 3 do capítulo seguinte.

4. Apresentação de resultados

Tabela 3- Síntese de categorias e subcategorias da análise de conteúdo

Categorias		Subcategorias Entrevista	Subcategorias TA
Indicadores de competências profissionais	A1	Resumo	Listagem de competências
		Listagem de competências	Descritivo de funções
		Descritivo de funções	Tipo de empresa
		Tipo de empresa/formação académica	Formação académica
		Vocabulário técnico	Resumo
		Percurso profissional	Percurso profissional
		Portfólios online	
Competências pessoais procuradas e indicadores dessas competências	A2	Pensamento analítico	Pensamento analítico
		Atenção ao detalhe/Rigor	Pensamento crítico
		Capacidade de comunicação	Criatividade
		Humildade	
		Criatividade	
		Empatia	
		Orientação para o cliente	
		Responsabilidade	
		Pensamento crítico	
	A2a	Fotografia	
		Número de conexões	
		Resumo	
		Recomendações	
		Informação colocada	

Primeiras impressões de um perfil LinkedIn	A3	Fotografia	Descrição de funções
		Descrição de funções	Empresa
		Empresa	Fotografia
		Anos de experiência	Anos de experiência
		Línguas	Formação académica
		Resumo	Resumo
		Formação académica	Línguas
Caraterísticas gerais que faz com que se conecte e com que não se conecte	A4	Empresa	Empresa
		Experiência	Descrição de funções
		Recomendações	Experiência
		Descrição de funções	Faculdade
		Fotografia	Recomendações
		Faculdade	
	A4a	Número de conexões	
		Ser da área/especialização	
		Tipo de foto	
		Informação incompleta	
Informações do candidato que gosta de ver e informações que não gosta de ver	A5	Descrição das funções	Descrição das funções
		Idiomas	Idiomas
		Recomendações	Recomendações
	A5a	Informações pessoais	
		Tipo de foto	
		Informação incompleta	
		Erros ortográficos	
		Médias de curso	
		Interesses	
Validação/verificação da informação	A6	Triagem telefónica	Entrevista
		Via perfil LinkedIn	Triagem telefónica
		Entrevista	CV
		CV	

Categoria A1- Elementos do LinkedIn indicadores de competências profissionais

No sentido de compreender as competências profissionais que são valorizadas por cada uma das áreas de especialização questionou-se cada um dos consultores, para que fosse possível avaliar se são coincidentes com as que foram identificando à medida que iam pensando em voz alta nos perfis de LinkedIn. Na área de Banking & Insurance (B&I) foram identificadas como competências profissionais Licenciatura em Auditoria, Economia ou Organização de Gestão de Empresas; Modelos de imparidade; Riscos e controlo de crédito; Programação SQL e SAS; Basileia III e Experiência em banca. Na área de Engineering & Industry (E&I) as competências profissionais procuradas foram a formação em Engenharia Electrotécnica; gestão de equipas; Conhecimento de energia; experiência mínima de 5 anos em MT, BT, comando e alternadores. Para Finance & Accounting (F&A) identificaram-se três competências profissionais: contabilidade e gestão; gestão de equipas; IFRS. No que concerne a Sales & Marketing (S&M), para umas das funções são valorizadas as competências

de Marketing, Inglês e Retalho e Moda, e não muito diferentemente uma das outras funções exige experiência no retalho; idiomas e formação académica superior.

Destaca-se uma competência profissional transversal às áreas de E&I e F&A, a gestão de equipas:

Alguém que tenha a capacidade de gerir equipas. (C5)

Olha competências profissionais que eu procuro obrigatoriamente aqui logo à primeira é a parte da gestão de equipas. (C6)

Mas com gestão de equipa, portanto já tinha que ter esta vertente. (C7)

Experiência de 2 anos pelo menos a gerir pessoas mesmo que seja num contexto mais informal. (C8)

Em S&M a competência profissional mais valorizada são os idiomas para ambas as funções:

Que fosse alguém que falasse línguas que fosse...pra além do português que tivesse fluência numa língua estrangeira. (C9)

O inglês também era... era importante, ah sim o inglês também era importante. (C10)

A exigência de uma formação académica superior é uma competência profissional transversal a todas as áreas de especialização.

Já na sessão de TA, o que importa ter em apreço para esta apresentação de resultados será a competência “formação académica”, dado que é a única transversal a todas as áreas de especialização e que por isso permite comparações.

Quanto a B&I, 90% dos consultores analisaram a formação académica em cada um dos perfis, e um dos critérios pelo qual foram selecionados passava precisamente pela formação académica nas áreas referidas no descritivo. (cf. Anexo I)

Portanto a nível de requisitos, a nível da formação, gestão e gestão de... ahmmm mestrado em gestão em instituições financeiras, portanto acaba por estar ok este. (C3)

Licenciatura em gestão e mestrado em finanças, um tipo de mestrado que também é muito comum em auditoria (...). (C2)

No caso da área de E&I, a **formação académica** foi para ambos os entrevistados o primeiro elemento que verificaram ao abrir cada um dos perfis. Ser licenciado em Engenharia Eletrónica era um critério obrigatório.

(...) Neste caso na questão da engenharia eletrotécnica, portanto isso claramente é um requisito obrigatório e este candidato tinha. (C5)

Relativamente a F&A apenas um dos consultores verificava a formação académica de cada um dos candidatos à medida que ia analisando os perfis. O participante que não fez essa verificação demonstrou também em entrevista prestar mais atenção à função, tipo de empresas e anos de experiência:

Contabilista certificado é em primeiro lugar dizer logo contabilista certificado. Isso vai me chamar atenção porque é a função que eu procuro. Acima de tudo será e eu diria em segundo lugar as empresas onde estive ou tempo de experiência (...). (C6)

Em S&M apenas um dos descritivos indicava a formação académica exigida (Gestão, Marketing ou Economia). O que se repercutiu ao nível da importância atribuída a esta competência. Nenhum dos entrevistados ao longo da sessão de TA colocou ênfase neste aspeto, existindo apenas duas referências:

Entrou aqui em economia (...). (C9)

Tem uma licenciatura em relações públicas e comunicação e depois uma pós-graduação em marketing digital, portanto aqui é o percurso ideal, percurso académico. (C10)

Uma das principais questões deste estudo prendeu-se com as competências profissionais valorizadas e se existem elementos do LinkedIn que possam ser indicadores dessas mesmas competências. Na tabela 4 é possível observar que, excetuando os consultores de S&M, os restantes colocam a ênfase na **listagem de competências**:

Lá está, este profissional tem muitas pessoas que se calhar recomendam a mesma competência, portanto deve indicar algo mais a nível técnico aqui. (C3)

Este tipo de competências que as pessoas têm aqui às vezes ajuda-nos a perceber. Eu por acaso quando faço uma pesquisa (...) nas competências á partida se a pessoa trabalhou em IFS vai lá estar. Ou porque a pessoa colocou lá que tem essa competência ou porque alguém nos recomendou por essa competência. E essas aí sim, são mais credíveis do que propriamente a referência por recomendação escrita. (C4)

Posso é ver competências mesmo mais técnicas que às vezes eles põem, por exemplo às vezes põe Autocad ou não sei quê, aí consigo... aí vejo para fazer a minha primeira triagem. (C6)

Se a pessoa tem nas competências, nas Keywords, nas competências tem software's, permite-me perceber que pelo menos algum contacto terá feito já a este nível senão não o teria colocado como competência. (C7)

Um outro elemento que assume algum destaque no discurso de 40% dos participantes é o **descritivo de funções**:

Abh e depois se calhar mais a nível profissional o descritivo que a pessoa faz, como eu estava a dizer, a forma como a pessoa sistematiza aquilo que são as suas responsabilidades atuais. (C5)

Abbh também muito pelo facto de ele se ter dado ao trabalho de colocar aqui este... este primeiro textinho significa que... e em inglês, portanto competências de inglês provavelmente vai ter. (C6)

E realmente depois é mesmo a parte de descrição de funções da pessoa. (C7)

(...) Por isso sim através do LinkedIn foi muito mais por aquilo que faziam em termos de funções. (C10)

Um dos participantes refere o **percurso profissional** como sendo o único indicador das competências profissionais de um candidato:

O percurso que foi tendo, o número de anos que trabalha, e se vai ou não tendo progressão isso acho que é mais válido que tudo o resto. (C9)

Tabela 4-Elementos do LinkedIn indicadores de competências profissionais- entrevista

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Elementos do LinkedIn indicadores de competências profissionais	Listagem de competências	C3, C4, C6, C7
	Descritivo de funções	C5, C6, C7, C10
	Tipo de empresa/formação académica	C5, C6, C8
	Resumo	C1, C3
	Vocabulário técnico	C2
	Percurso profissional	C9
	Portfólios online	C10

Num contexto de TA, tal como explanado na tabela 5, constatou-se que existem dois indicadores transversais aos vários participantes: a **listagem de competências e o**

descritivo de funções. Os recrutadores enquanto percorriam a página de LinkedIn para confirmarem determinadas competências técnicas, como por exemplo softwares e idiomas, recorriam à listagem de competências:

Fala em SAS um dos softwares que tínhamos mencionado. (C2)

Lá está, muitas competências ligadas ao risco financeiro, auditoria interna, risco de crédito e a própria gestão de risco (C3)

Estas ferramentas como SAS ou o SQL. (C3)

O que é que ele tem mais?! (...) universidade de referência, contabilidade 4 anos, diz que fala Inglês e Português. (C8)

A par da listagem de competências, o **tipo de empresa** também é considerado um indicador de competências técnicas:

A B. é uma empresa de menor dimensão, faz o mesmo tipo de serviços que a D. e que a K., a grande diferença é que a B. por ser mais pequena não estão tão segmentados, ou seja, têm mais contactos com mais áreas. (C8)

Significa que ela neste caso a auditoria foi provavelmente mais relacionado com a indústria porque ela refere uma das maiores empresas de segmento de retalho de combustíveis em Portugal. (C7)

Contabilidade tem que ser muito analítica por esta questão de ser uma multinacional com grande dimensão, porque eles estão presentes na Nigéria, tão presentes em montes de mercados. (C8)

A A. em termos de competências lá está, neste momento está como sales representative numa marca de...de bebidas, FMCG também. (C9)

Vai ter esta parte da distribuição de energia que inclui a baixa tensão e média tensão, veio de E., veio... antes ainda teve na V., ou seja, são tudo empresas que poderão... que trabalham neste tipo de sector. (C6).

Tabela 5- Elementos do LinkedIn indicadores de competências profissionais-TA

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Elementos do LinkedIn indicadores de competências profissionais	Listagem de competências	C1, C2, C3, C4,C5,C6,C7,C8,C9,C10
	Descritivo de funções	C1, C2, C3, C4,C5,C6,C7,C8,C9,C10
	Tipo de empresa	C1,C7, C8
	Formação académica	C5, C6
	Resumo	C4
	Percurso profissional	C9

Categoria A2- Competências pessoais procuradas e indicadores de competências pessoais

A par das competências profissionais, quisemos compreender que competências pessoais seriam procuradas pelos participantes durante um processo de R&S. Conforme se pode verificar pela análise da tabela 6 a **capacidade de comunicação** foi referenciada por todos os consultores, com exceção dos de F&A:

Têm de ser pessoas que tenham algum á vontade e que tenham alguma capacidade de argumentação e de comunicação para conseguir responder. (C4)

Ser capaz também de falar, de negociar, de passar para o outro lado aquilo que se pretende. (C5)

Tinha que ser uma pessoa que soubesse comunicar de forma clara...(C10)

A forma como fala, o tipo de discurso, a forma como se apresenta, o seu comportamento, o á vontade com que está. (C9)

O rigor e a atenção ao detalhe são competências pessoais que foram identificadas pelos consultores de F&A e B&I, áreas que têm em comum o facto de trabalharem com dados numéricos.

Tem que ser muito rigoroso e atento ao detalhe. (C2)

Tem tendência para pedir pontos de melhoria e se tem essa atenção ao detalhe. (C3)

Muito orientada para o detalhe. (C4)

Abmm tipicamente empresas que estão associadas a um maior rigor. (C8)

Competências pessoais como a criatividade e a orientação para o cliente estão associadas a perfis de S&M:

Tem de saber vender-se a ela própria para começar, saber valorizar-se, se sabia falar bem dela, se sabia representar-se, se ela souber vender-se a ela eu acredito piamente que ela consiga vender o produto. (C9)

A questão criativa, embora achamos que qualquer pessoa que vem desta área de comunicação ou de marketing tem que ser criativa. (C10)

Tabela 6- Competências pessoais procuradas-entrevista

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Competências pessoais procuradas	Capacidade de comunicação	C1, C3, C4, C5, C10, C9
	Atenção ao detalhe/Rigor	C2, C3, C4, C7, C8
	Pensamento analítico	C3, C4,
	Humildade	C7,C10
	Criatividade	C10
	Empatia	C9
	Orientação para o cliente	C9
	Responsabilidade	C5
	Pensamento crítico	C8

No que concerne às sessões de TA, os resultados apresentados na tabela 7 evidenciam que as competências pessoais são relegadas para um segundo plano, quando comparativamente com as profissionais. Há uma escassez de observações inerentes às competências pessoais que estavam definidas no descritivo.

Ainda assim, foi possível recolher alguns comentários que aludem a competências pessoais requeridas para determinada função. No caso de B&I, um dos consultores na sua observação dos perfis tentou avaliar o pensamento analítico:

ok...a P. (pausa) uma formação muito mais analítica, do que propriamente os candidatos anteriores, mais virada para a matemática e para a estatística, o que é interessante (...). (C2)

De forma idêntica, os participantes de E&I nas suas análises no decurso da sessão de TA não teceram comentários relativos a todas as competências pessoais que posteriormente em entrevista consideraram importantes. Com a exceção da competência **responsabilidade**, que procuraram indícios à medida que viam as várias secções do perfil:

(...) alguém que tem... que é o responsável do projeto. (C5)

Responsável operacional, ou seja, significa que provavelmente já tem uma posição em que tem que gerir equipas e que está habituado a lidar com isso. (C6)

Quanto à área de F&A os participantes da sessão de TA não procederam na sua análise à identificação de competências pessoais.

No caso de S&M, ambos os consultores em momentos pontuais nas suas análises procuraram indicadores de competências pessoais. Entre elas a comunicação:

Com uma facilidade de comunicação incrível abmm e basicamente, já tem uma bagagem inacreditável. (C9)

Ainda assim ela sabia o que era estar no departamento de marketing e comunicação e com este contacto com... com o exterior e principalmente em eventos. (C10)

Mas também a criatividade e a orientação para o cliente:

Tem estado ligado à área comercial. (C9)

No caso da D. esta parte de estar muito mais envolvida e de forma ativa no processo criativo e para este cliente isto era extremamente importante. (C10)

Tabela 7- Competências pessoais procuradas-TA

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Competências pessoais procuradas	Pensamento analítico	C2
	Pensamento crítico	C8
	Criatividade	C10

No que respeita às competências pessoais, quis-se compreender que tipo de elementos presentes no LinkedIn podem servir como indicadores dessas competências.

As respostas ouvidas sugerem que a maioria dos consultores deste estudo (80%), conforme mostra a tabela 8, consideram que a **fotografia** poderá ser um indicador de determinadas características pessoais:

Por exemplo a C. eu tive a ideia da fotografia da C. eu acho que isto é perverível para toda a gente que vá visitar o perfil dela que a C. tem a mania, a C. tem ar de quem tem a mania (risos), e quando se olha para ela pensa-se logo: bom, esta rapariga vai ser fresca meu deus. E realmente ela é ativa. (C1)

Às vezes a foto pode demonstrar alguma confiança, mas ao não querer que as pessoas julguem precisamente o perfil pela foto, muitas pessoas optam por não pôr foto. (C3)

Sim, às vezes a fotografia dá para perceber se é uma pessoa um bocadinho mais ativa, mais arrogante, às vezes pode... a fotografia muitas vezes transparece isso. Não é 100% fiável, eu não sou daquelas pessoas que liga muito à fotografia para ser sincero. (C4)

Abhh a fotografia para começar diz-me... diz-me muito, por exemplo eu aqui consigo perceber que se calhar ele é uma pessoa, lá está, mais... mais... mais corporate, que nota-se que... o facto de estar de fato e tudo... para um engenheiro que até nem é muito normal, nota-se que já tem... que se calhar já está habituado a ter um cargo mais elevado e portanto se calhar mais responsabilidade. (C6)

A fotografia pode dizer algumas coisas, pode mostrar alguns traços de personalidade. O único problema é que é uma imagem demasiado limitada de uma pessoa porque só se limita a uma fotografia. (C8)

Eu se calhar olhando para a fotografia da D. dá-me a sensação que é uma miúda afável, é simpática, provavelmente comunicativa e que não deverá ter dificuldade nesse... nesse... em contactos interpessoais e mesmo em termos de dinamismo para a função, mas é apenas a sensação que me dá ao ver a foto e, portanto, nunca será um fator. (C10)

Eu acho que a foto acaba por tar um bocadinho interligada também àquilo que é a posição que uma pessoa quer mostrar publicamente, porque isto é uma rede essencialmente, uma plataforma profissional, portanto temos que ter algum cuidado com aquilo que é a imagem que nós queremos passar, não é? (C9)

As **recomendações**, de acordo com as respostas obtidas, adquirem maior significado para os consultores de B&I e de F&A:

Abh depois, a nível de personalidade ainda, também as interações, ou seja, através das recomendações que faz, que recebe, não só de competências como de texto mesmo, acho que pode demonstrar também que o espírito de equipa ou a marca que deu se tiver passado por várias... várias instituições (...) (C3)

Se a pessoa tiver recomendações, por exemplo gestão de equipa, se a pessoa tiver recomendações mesmo qualitativas, se pessoas de experiências anteriores vier dizer aí já trabalhei com esta pessoa e realmente, hmmm verifiquei de perto a sua capacidade de isto, isto e isto, mostra que se a pessoa está

a receber também referências de ex-colegas ou ex-chefias ou de etc, etc significa que pelo menos mais ao nível das softskills é uma pessoa que demonstrou algum determinado tipo de competências. (C7)

Tabela 8- Elementos do LinkedIn indicadores de competências pessoais-entrevista

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Elementos do LinkedIn indicadores de competências pessoais	Fotografia	C1,C3,C4, C5,C6,C8, C9, C10
	Resumo	C5, C6,C10
	Recomendações	C3,C7
	Tipo de Informação colocada	C2,C4
	Número de conexões	C3

Em relação às sessões de TA, foi mais difícil compreender que tipo de elementos os participantes poderiam estar a utilizar para inferir sobre competências pessoais. O que advém de os consultores, em contexto de TA, terem focado nas competências profissionais. Ainda assim, foi possível identificar, e espelhar na tabela 9, que o **tipo de empresa** lhes permitia dar algumas informações acerca de competências pessoais do indivíduo:

O Banco A. tem uma...uma dimensão pequena em Portugal e, portanto, cada pessoa tem que ser muito versátil. (C1)

Dai nós termos identificado pessoas que trabalhassem em empresas realmente muito dinâmicas que é o caso desta empresa em questão onde esta pessoa trabalha. (C7)

Portanto são perfis muito interessantes para além da sua capacidade também em termos de resiliência, gestão de stress, de capacidade de trabalho, gesto de equipas porque obviamente Big Four após 1, 2 anos começam também a gerir pessoas. (C7)

Está também como Accounting Manager numa empresa exigente, dinâmica, abbb e que... e portanto experiência em gestão de equipa existe sem dúvida, capacidade de gestão de conflitos, gesto de mudança, resiliência existe sem dúvida. (C7)

No caso da D. esta parte de estar muito mais envolvida e de forma ativa no processo criativo e para este cliente isto era extremamente importante, a parte da criatividade, tinha que ser alguém que gostasse, que colocasse ideias em prática, que dissesse o que é que achava que deveria ser feito ou não

e tinha que ser muito dinâmico nesse sentido e a D. parecia ter esta autonomia dentro da empresa.
(C10)

Na observação das sessões de TA, sobressaiu também a **formação académica** (especificamente Erasmus) como sendo um indicador de determinadas competências pessoais:

Muitas vezes o facto de terem feito Erasmus permite mais uma vez ir de encontro àquilo que é as pessoas terem essa disponibilidade para viajar, para conhecer novos mercados, ou seja são pessoas que não estão paradas. (C9)

Seja Erasmus, seja contacto com o exterior em termos académicos acaba sempre por ser interessante para nós e é um fator que valoriza o percurso do candidato abmm também diz muito aqui daquilo que é a sua personalidade, a componente humana, a componente de arriscar. (C9)

Depois ainda ter feito programa de Erasmus, para mim já sobrevaloriza e já diz ok, esta pessoa tem capacidades, porque se tem capacidades para ir para fora, estar lá, fazer um curso (...) é uma pessoa que possivelmente é inteligente. (C6)

É de realçar, contudo, que no discurso de alguns participantes foi reforçada a ideia de que o LinkedIn não fornece indicadores de competências pessoais:

Eu acho que se nós olharmos para certos elementos, e assumirmos que a pessoa é de x maneira estamos a criar um estereótipo logo e eu não gosto nada de fazer isso. (C2)

Aqui em termos comportamentais o LinkedIn não diz nada (C8).

Tabela 9- Elementos do LinkedIn indicadores de competências pessoais- TA

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Elementos do LinkedIn indicadores de competências pessoais	Tipo de empresa	C1, C7, C10
	Erasmus	C5, C6,C10

CATEGORIA A3- Primeiras impressões de um perfil LinkedIn

Como é verificável na tabela 10 a **função** que a pessoa coloca na sua página de LinkedIn, ou o **descritivo de funções**, é o que chama mais a atenção de todos os consultores entrevistados, independentemente da sua área de especialização:

Agora, os dados para os quais eu olho assim de uma forma muito rápida é em que empresa é que está e em que função e há quanto tempo é que tá nessa função. (C4)

Tipicamente vejo ao início... obviamente que o título que a pessoa tem na função pode ser mais ou menos apelativo. (C5)

Se eu estiver a recrutar um contabilista certificado é em primeiro lugar dizer logo contabilista certificado. Isso vai me chamar atenção porque é a função que eu procuro. (C8)

Na nossa atividade seria mais fácil se ela tivesse um perfil mais completo em termos de descritivo de funções. (C10)

A posição, porque isso vai definir se tu abres ou não, se vai de encontro àquilo que procuras, ou seja a designação que tu metes de que eu sou isto é que vai definir se eu vou abrir ou não. (C9)

Com a mesma prevalência, é possível constatar que a fotografia é para a maioria dos consultores o que mais chama à atenção quando abrem um perfil de LinkedIn:

Eu sou sincera aaa fotografia é algo que me (pausa) eu sei que é errado (pausa) mas não é (pausa) eu digo a fotografia não é propriamente pela cara da pessoa é efetivamente pelo posicionamento que a pessoa quer ter no LinkedIn. (C1)

Acho que pode ser um bocadinho errado porque não devemos julgar, mas acho que as fotos que as pessoas têm no LinkedIn têm sempre... têm algum impacto. (C3)

A seguir provavelmente poderá ser a fotografia. (C6)

Eu diria que a fotografia continua a ser das... aqui das coisas mais... que mais chamam atenção porque é a primeira coisa que vemos e não deixa de ser uma rede social, ou melhor uma rede profissional, portanto sim, chama-me atenção a fotografia. (C10)

Analisando a tabela 10 é possível verificar que metade dos consultores quando abre um perfil do LinkedIn o que lhe chama mais a atenção de imediato é a empresa:

Eu acho que as instituições em si, e quando falamos em instituições provavelmente não só as instituições profissionais, mas também as instituições académicas. (C2)

Depois obviamente as instituições por onde passa, se... se... são interessantes. (C3)

Os dados para os quais eu olho assim de uma forma muito rápida é em que empresa é que está.

(C4)

Eu diria em segundo lugar as empresas onde esteve. (C8)

Tabela 10- Primeiras impressões de um perfil LinkedIn- entrevista

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Primeiras impressões de um perfil LinkedIn	Descrição de funções	C2, C4, C5, C6, C8, C9, C10
	Empresa	C2, C3, C4, C7, C8
	Fotografia	C1, C3, C6, C10
	Anos de experiência	C3, C4
	Formação académica	C7, C8
	Resumo	C5
	Línguas	C3

Nas sessões de TA os 10 participantes mostraram que quando abriam um perfil de LinkedIn era a **função/descrição de funções** que tinha um maior impacto nas primeiras impressões. Desde logo porque a pesquisa de candidatos é feita, essencialmente, através da pesquisa por funções:

Ao olhar para o perfil inteiro a primeira coisa que se destaca logo para mim foi sem dúvida a passagem na E. abmm onde ele foi auditor em financial services. (C2)

Então, aqui esta pesquisa foi porque procurei por Internal Auditor ou auditor interno de uma instituição financeira. (C3)

Primeiro engenheiro eletrotécnico, porque é algo obrigatório, foi logo... foi logo por aí... só por aí abro logo o perfil. (C6)

Aqui eu consegui ter uma noção mais clara antes sequer de lhe ligar e o que é que eu vi?! Por exemplo aqui... abmmm... aqui a coordenação de Marketing Digital e Social Media que era necessária, os websites, por acaso ela fazia... fez logo criação de conteúdos. (C10)

Neste momento está como sales representative numa numa marca de...de bebidas. (C9)

Relativamente ao **tipo de empresa**, e observando a tabela 11, notou-se nas sessões de TA que a par da função, este é o elemento que orienta a pesquisa dos consultores. Assumindo um inequívoco destaque para as áreas de B&I e F&A:

O que me desperta interesse na M. ... abhm efectivamente dos melhores que nós podemos falar em termos de banca são a D. e a P, portanto isso será sempre um...um objetivo tendo em conta que ...As big four pela razão de sempre. (C1)

A primeira coisa que se destaca logo para mim foi sem dúvida a passagem na E. (C2)

A T. tem uma contabilidade muito grande, é uma multinacional de grande dimensão, tipicamente fará tudo que eu preciso. (C8)

Aqui entretanto, foi contabilista numa empresa de menor dimensão, ok isto é um bocado estranho. (C8).

Tem background em Big Four o que é realmente também interessante. (C7)

Em S&M dadas as divisões dentro da própria área o **tipo de empresas** (ou “marcas” como os participantes nomeiam) também é um elemento que cativa atenção dos recrutadores:

A M. lá está, trabalha mais uma vez alguém com experiência na área novamente... novamente em marcas de FMCG. (C9)

Hmmm a S. está atualmente numa agência de comunicação que é muito conhecida. (C10)

Todavia, há resultados das sessões de TA que apresentam algumas incoerências face aos anteriormente expostos. Se na entrevista 40% dos consultores considerava que a fotografia era o que chamava mais à atenção no momento de abrir um perfil LinkedIn, em contexto de TA a fotografia passou despercebida e apenas foi tida em conta por um participante da área de E&I:

abmm aqui vou fazer... pela fotografia e pelo perfil olhando para ele acho que é alguém relativamente jovem. (C6)

Tabela 11- Primeiras impressões de um perfil LinkedIn- TA

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Primeiras impressões de um perfil de LinkedIn	Descrição de funções	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10
	Empresa	C1, C2, C3, C4, C7, C8, C9
	Fotografia	C6

Anos de experiência	C2, C3, C4
Formação acadêmica	C5,C6,C7, C8
Resumo	C6
Línguas	C2, C3

Categoria A4 e A4a- Caraterísticas gerais que faz com que se conecte; caraterísticas gerais que faz com que não se conecte

Através da análise da tabela 12, verifica-se que o **tipo de empresa** foi uma caraterística enunciada por todos os consultores de B&I. Nos vários discursos esse elemento surge sempre em primeiro lugar:

Eu acho que vou sobretudo pelo mercado, pelas empresas onde estão. (C1)

Os sítios onde passou. (C2)

Pessoas de instituições de renome ou instituições para que nós recrutamos. (C3)

Não obstante, nas outras áreas de especialização foi também uma das caraterísticas referidas ao longo dos discursos:

A empresa de onde eles vêm, quanto melhor... quanto mais conhecida melhor. (C6)

Não podemos ser hipócritas e dizer que... se o intuito é conectar ou não, dizer que se calhar empresas de renome e na minha área, no meu setor. (C10)

É muito pelas marcas por onde passou, pela área onde atua. (C9)

A **função/descrição de funções** continua a ser uma caraterística que parece influenciar a decisão de conectar a determinado perfil:

Acho que é interessante, como eu disse há pouco o descritivo funcional que a pessoa tem. (C5)

Eu acho que no geral, no nosso caso depende muito se é um top profile ou não é um top profile. Se for um engenheiro eletrotécnico, um engenheiro de manutenção, um diretor, etc... por norma eu vou-me conectar. (C6)

Uma pessoa que realmente tem alguma informação mesmo que não tenha a descrição de funções, tenha pelo menos o título, há quanto tempo é que está a trabalhar, qual é o nome da empresa, portanto pelo menos tenha aqui alguma informação. (C7)

Abhh formação sim e função sim por uma razão muito simples. Eu não tou no LinkedIn... abh para fazer amigos. (C8)

Tendo em conta o que disse há pouco por exemplo a D., para mim seria um bom exemplo, no que diz respeito ao descritivo das funções, isto para mim é importante e o facto de ela ter colocado isto na página do linkedin acho que valoriza a página. (C10)

Tabela 12- Características gerais que faz com que se conecte- entrevista

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Caraterísticas gerais que faz com que se conecte	Empresa	C1, C2, C3, C6, C9, C10
	Descrição de funções	C5, C6, C7, C8, C9, C10
	Recomendações	C3, C5
	Experiência	C3, C4
	Fotografia	C5, C6
	Faculdade	C6

Na mesma senda da entrevista, em contexto de TA observou-se que o que faz com que um recrutador se conecte é sobretudo o **tipo de empresa** e as **funções** que o indivíduo exerce. Se em contexto de entrevista os recrutadores mencionaram outros elementos tais como a fotografia e a faculdade, nas sessões de TA, como se observa na tabela 13, foi evidente que a **função** e a **empresa** é que eram decisivas no momento de optar por conectar:

Big Four pela razão de sempre, porque abmm...abh, o tipo de atividade que fazem abh é muito mais diversificada. (C1)

A primeira coisa que se destaca logo para mim foi sem dúvida a passagem na E. (C2)

Então, o N. também do Banco X. (C3)

Ok... senior também da P. (...). (C4)

(...) tem aqui 7 anos na A. e na S., abh e acho que são boas empresas. (C6)

Depois por tar na EDP que tá relacionado com a parte da vertente energética (...). (C6)

Já trabalhou aqui em marcas muito interessantes, como a M. e a C., L. todas elas marcas que acabam por preparar. (C9)

Para já por ser obviamente uma agência de referência na área de comunicação e marketing. (C10)

Tabela 13- Características gerais que faz com que se conecte- TA

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Caraterísticas gerais que faz com que se conecte	Empresa	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C9, C10
	Descrição de funções	C5, C6, C7, C10
	Experiência	C1, C2, C3, C4
	Faculdade	C5, C6
	Recomendações	C3

Relativamente a caraterísticas que fazem com que o consultor não se conecte, conforme mostra a tabela 14, assume lugar de destaque o **tipo de fotografia**:

Se aquilo que a pessoa faz tiver completamente desajustado e a fotografia completamente desajustado ao linkedin pode-me levar a pensar duas coisas, ou a pessoa tem algum distúrbio ou efetivamente é um perfil falso, ou não é muito credível, ou seja, eu diria que a fotografia neste sentido de credibilidade a fotografia e a informação que lá consta tem que ser credível. (C4)

Não ter fotografia. Por exemplo quando aqueles perfis que existem que não têm fotografia. (C6)

Portanto uma fotografia mais profissional provavelmente também me levará provavelmente a querer também, ahmmm adicionar aquela pessoa do que uma fotografia mais pessoal ou menos profissional. (C5)

Bem, não sei a foto, há fotos melhores que outras, mas não é por aí, não é pela foto. (C10)

Eu não excludo ninguém pela fotografia, se bem que a fotografia pode dizer muito. Se tiver alguém que tem uma fotografia um bocadinho mais descuidada passa uma informação... obviamente que é uma análise muito subjetiva, eu não conheço a pessoa tão pouco, mas a fotografia diz-me o grau de preocupação desta pessoa com aquilo que transmite ao exterior, neste caso ao mercado de trabalho porque o LinkedIn é muito mais o mercado de trabalho. (C8)

Se calhar se a foto também for má acaba por condicionar. (C3)

Ainda que não seja uma característica apontada por todos os participantes, a **área de especialização** na qual o candidato se integra assume relevância na tomada de decisão de não se conectar:

Faço conexão com muitos mais da minha área como é óbvio...(C1)

Imagina se estivermos a falar de alguém que não tiver nada a ver com o meu setor, também se calhar não acrescenta muito valor á minha rede de contactos. (C3)

Nós no LinkedIn aquilo que procuramos é informação concreta do background da pessoa, para saber se a pessoa quem sabe de futuro ou de imediato vai fazer sentido para os projetos que temos em aberto. (C4)

Se for mais ligado a sales& marketing eu vou estar mais atenta do que a banca que a mim não me vai despertar interesse. Uma pessoa de banca dificilmente vai para retalho, mas não discrimino porque todas as pessoas são válidas. (C9)

Tabela 14- Características gerais que faz com que não se conecte- entrevista

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Caraterísticas gerais que faz com que não se conecte	Tipo de fotografia	C3, C4, C5, C6, C8, C10
	Ser da área/especialização	C1, C3, C4, C9
	Informação incompleta	C6, C7
	Número de conexões	C2

Aquando da sessão de TA constatou-se que todos os perfis selecionados e analisados correspondiam a profissionais da área de especialização dos consultores. Sendo esse o ponto comum a todos eles. O que poderá significar que o facto de não ser da área de especialização do recrutador influenciará na decisão de não conectar. Uma vez que neste estudo os participantes analisaram perfis que escolheram para conectar-se, não nos é possível em contexto de TA avaliar os elementos que influenciaram a decisão de não conectar.

Categoria A5 e A5a-Informações do candidato que gosta de ver; Informações do candidato que não gosta de ver.

No que toca às informações do candidato que os consultores privilegiam, a **descrição de funções** é considerada pela maioria dos participantes:

Sem dúvida eu o que gosto de ver é informação detalhada de cada uma das experiências. (C3)

Gosto que tenha aqui um pouco do descritivo porque acho que para nós recrutadores é mais fácil depois a analisar se poderá ter potencial ou não. (C6)

Coisas que realmente têm de ter... lá está, o nome da empresa, o logo da empresa, a duração de cada experiência profissional, principais funções ou descrição de funções e título. (C7)

Obviamente que nós sem uma... uma maior descrição de funções não conseguimos perceber exatamente o que é que a pessoa fez. (C7)

Gostava que às vezes esse tal ou essa posição estivesse um bocadinho mais explorada, mais discriminada em termos funcionais. (C9)

Relativamente a outras informações que os consultores gostam de ver, além da descrição de funções, dois dos consultores de B&I evidenciaram as **recomendações**:

(...) pessoas que tem referências, recomendações é sempre benéfico porque, se especialmente se não forem só uma ou duas e forem mais como este candidato que está aqui por exemplo. (C2)

Acho as certificações também muito importantes e todas as recomendações. (C3)

Apenas um consultor considerou que os idiomas são informações que gosta de ver num perfil de LinkedIn:

Idiomas também é super importante porque às vezes fazemos pesquisas mesmo através de idiomas e...acho que seria o essencial. (C2)

Tabela 15-Informações do candidato que gosta de ver-entrevista

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Informações do candidato que gosta de ver	Descrição das funções	C1,C2,C3,C4,C5,C6,C7,C8, C9,
	Recomendações	C2, C3
	Idiomas	C2

Nas sessões de TA, foi possível observar que as informações dos candidatos que suscitavam mais reações positivas eram as descrições completas das funções:

Porque para além das passagens faz a descrição do que é que fez em cada uma, uma breve descrição, os bullets points que tínhamos falado, muito interessante. (C2)

A A. já tem uma descrição de funções muito mais exhaustiva. (C7)

E só por dizer que passou por lá e nas funções que teve isso acaba por ter impacto (...). (C9)

É um bocado ingrato porque aqui a página de LinkedIn dela não é de todo explícita tendo em conta o percurso. (C10)

Percecionadas igualmente de forma positiva, as informações relativas a **idiomas**:

Menciona que fala inglês e espanhol, mas nem conseguimos perceber qual o grau e isso é sempre útil. (C2)

Em termos de línguas o inglês é avançado, sabe falar o mínimo francês e espanhol, ou seja, como a empresa pede... é internacional, convém que ele saiba falar inglês, portanto isso é uma mais valia e pronto. (C6)

(...) Fala... tem aqui a questão do idioma. (C3)

Tabela 16- Informações do candidato que gosta de ver- TA

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Informações do candidato que gosta de ver	Descrição das funções	C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9
	Recomendações	C3
	Idiomas	C2, C3, C6

A par das informações que gostam de ver, pretendemos compreender quais as informações do candidato que os consultores não gostam de ver. Como se constata pela tabela 17, informações que não sejam do foro profissional, isto é, que digam respeito à **vida pessoal** do candidato, são vistas de forma negativa pelos participantes do nosso estudo:

Hobbies. Não acho que faça muito sentido aqui no LinkedIn especificamente, pode constar no CV no LinkedIn acho que não faz muita falta. (C2)

Atividades noturnas ou gostos assim de um bocadinho desajustados como... agora dar um exemplo mais concreto, sei lá, acho que não é relevante uma pessoa dizer tenho 7 cães e adoro gatos. (C3)

Agora tudo que fuja a um lado mais profissional e que não seja tao adequado se calhar eu diria que não é uma mais valia, nomeadamente pessoas que colocam o clube de futebol, eu não me parece uma mais valia, não é?! (C5)

Situações mais pessoais quando as pessoas fazem as descrições acho que isto é essencialmente para conhecer aquilo que é a parte profissional da pessoa, portanto tudo o que seja pessoal eu acho que é dispensável, não há necessidade. (C9)

Contudo, os consultores de F&A diferenciaram-se dos outros participantes uma vez que atribuíram uma conotação negativa a outro tipo de informações, tais como: **fotografia não profissional, erros ortográficos e médias de curso.**

Não é positivo fotos pouco profissionais em que é explícito que a pessoa está num contexto social quando tira... tira aquela foto ou a foto em que está mais que uma pessoa na imagem, em que não se percebe qual é que é a pessoa em questão. (C7)

É uma coisa que eu detesto ver que é ... lá está... fotografias um bocadinho mais descuidadas. Eu não digo que todas as pessoas precisam ter uma fotografia profissional, mas ter uma fotografia com cuidado. Passa outra imagem ao mercado! (C8)

Não é um elemento muito positivo algum tipo de erro ortográfico. (C7)

Portanto, isso são coisas que eu dispensei ver, notas não me dá nada. Ok, tiveste 18 valores. Sabes estudar. É o que a mim me diz, aquela pessoa soube estudar bem aquelas disciplinas que teve e cumpriu isso com sucesso. (C8)

Um dos consultores de S&M indica que os **interesses** são as únicas informações que não gosta de ver:

Os interesses, se calhar a única coisa e pensando melhor sobre o assunto que eu não gosto de ver ou que pelo menos poderia estar um bocadinho mais... enfim... ser um bocadinho mais comedido seriam por exemplo os interesses. Há pessoas que têm listas e listas de interesses que eu enquanto consultora confesso que não vejo. (C10)

Tabela 17- Informações do candidato que não gosta de ver- entrevista

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Informações do candidato que não gosta de ver	Informações pessoais	C2, C3, C5
	Tipo de foto	C7, C8
	Informação incompleta	C7, C9
	Erros ortográficos	C7
	Médias de curso	C8
	Interesses	C10

Aquando das sessões de TA nenhum dos consultores manifestou comentários de desaprovação face às informações presentes na página de LinkedIn dos vários indivíduos. Sendo apenas possível extrair dados acerca das informações que gostariam de ver, o que mais uma vez se relaciona com a forma como foi conduzido o procedimento de recolha de dados.

Categoria A6- Validação/Verificação da informação no LinkedIn

No que concerne à forma como as informações recolhidas através de um perfil de LinkedIn são validadas/verificadas, analisando a tabela 18 existe um resultado com uma maior prevalência: a triagem telefónica. A maioria dos participantes explicou que as informações que são recolhidas através do LinkedIn são avaliadas numa primeira fase através de uma **triagem telefónica**:

Dependendo de como é que está o avançar do projeto, se eu tenho muita urgência ou não, como é que está a minha agenda, se eu estou no princípio da semana ou não, abmmmm validar via chamada telefónica. (C3)

Eu acho que numa primeira fase, numa triagem telefónica eu costumo perguntar se tiver alg... alguma dúvida. (C6)

Partindo do pressuposto que a pessoa pelo menos envia o contacto, ligo sempre ao candidato, explico-lhe um pouco a posição. (C7)

Quando as abordar via LinkedIn se vir os contactos delas eu vou ligar-lhes e vou triar com algumas questões-chave, mais técnicas que me permitam desviar as pessoas do caminho ou não, por exemplo, já teve gestão de equipa. (C8)

A única forma de validar é falar com a pessoa. acho que a forma é mesmo falar com a pessoa. (C10)

Faço já entrevista telefónica para algumas situações que tenho de despistar e tento ver basicamente que tipo de percurso é que teve mas foco-me essencialmente naquilo que é a experiência atual. (C9)

Tabela 18- Validação/verificação da informação-entrevista

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
	Triagem telefónica	C3, C4, C5, C6, C7, C8,C9,C10

Validação/verificação da informação	Via perfil LinkedIn	C4,C5
	Entrevista	C2, C10
	CV	C1, C10

No que concerne à validação das diversas informações recolhidas durante uma visita a um perfil de LinkedIn, como podemos verificar através da tabela 19, as sessões de TA evidenciaram três formas: triagem telefónica, entrevista e CV.

Eu não sei, se ela é de crédito, portanto isto aqui vai sempre por tentativa erro abmm...na na, no primeiro contacto telefónico que temos com...com a pessoa. (C1)

Serão mesmo questões que só depois de uma abordagem, de um primeiro contacto telefónico. (C7)

É a questão de termos que abordar o candidato para conseguirmos perceber realmente o que ele faz ou não, abmm através do CV... (C2)

Se fizer mesmo sentido vamos chamá-lo para uma entrevista para conseguirmos conhecê-lo melhor. (C2)

Depois obviamente em entrevista teria que se triar certo tipo de ferramentas. (C4)

Deixou-me curiosa a entrevistá-lo para poder se poderá aqui haver interesse em ter desafios internacionais. (C6).

É uma coisa que só em contexto de entrevista é que dá para... par tirar. (C8)

Eu acho que isso só consigo depois perceber abmm em entrevista mesmo com o candidato. (C2)

Tabela 19- Validação/verificação da informação-TA

Categoria	Subcategorias	Unidades de contexto
Validação/verificação da informação	Entrevista	C2, C3, C4
	Triagem telefónica	C1, C7
	CV	C2

5. Discussão

Em primeiro lugar, e decorrente dos dados recolhidos através das sessões de TA e das entrevistas, para responder à questão de investigação: *Que elementos do LinkedIn servem como indicadores das competências profissionais requeridas para determinada função?* foram analisadas as competências profissionais inerentes a cada uma das *job descriptions*. O facto de neste estudo terem sido seleccionadas previamente cinco funções integradas em áreas de especialização diferentes, implica à partida que existam diferenças no que concerne às competências profissionais valorizadas.

Na área de especialização de B&I estava em análise a função de auditor interno. Embora o descritivo contivesse um maior número de requisitos, os consultores focaram-se sobretudo na **formação académica, na experiência na área e em conhecimentos específicos de programação**. Ignorando assim a obrigatoriedade do domínio da língua inglesa. Quando se confronta os resultados das sessões de TA com os resultados das entrevistas, encontram-se algumas diferenças. Nas sessões de TA apenas um participante não mencionou a formação académica, não a mencionando em cada um dos perfis LinkedIn que analisava. No entanto, em contexto de entrevista indicou como sendo uma competência importante. Curiosamente, este recrutador era o mais experiente, o que corrobora a ideia espelhada no estudo de Roullin e Bangerter (2003) sobre as pessoas menos experientes tenderem a concentrar mais nas qualificações académicas ao tomar decisões de contratação, enquanto os mais experientes tendem a concentrar-se mais na experiência de trabalho. Ainda assim, podemos afirmar que a maioria quando abria um perfil LinkedIn remetia à secção “Formação Académica”, uma vez que funcionava como indicador dessa mesma competência.

Pese embora na entrevista os participantes não tenham mencionado a **formação académica** como um dos elementos do LinkedIn indicador das competências profissionais, observou-se que quando estavam a pensar em voz alta sobre o perfil esse era um elemento ao qual prestavam muita atenção.

Na área de E&I os indicadores de competências profissionais são **essencialmente a formação académica e a descrição de funções**. Aquando das sessões de TA, a listagem de competências assume também importância. Porém, comparativamente às outras áreas de especialização, em E&I a formação académica específica era o primeiro elemento a ser

procurado pelos consultores em todos os perfis de LinkedIn e teve um papel decisivo na triagem, talvez por se tratar de uma área de cariz muito técnico e que exige conhecimentos teóricos muito específicos. A par disso, caso a **descrição de funções** de determinado perfil não correspondesse exatamente ao que o descritivo pedia, esse candidato era excluído. O que demonstra a importância desse elemento como indicador de competências profissionais.

Na área de F&A, o elemento que se destaca quando comparamos com outras áreas é o **tipo de empresa**. O que poderá estar relacionado com o facto de a função para a qual estavam a recrutar exigir determinadas competências que os consultores indicaram que são mais desenvolvidas em empresas de grande dimensão. Daí que dos 12 perfis seleccionados, 10 deles trabalham em grandes empresas.

Por seu turno, os consultores de S&M embora com enfoque em descritivos diferentes, aquando do TA focaram-se na **listagem de competências** como um dos elementos do LinkedIn que lhes indicava certas competências profissionais. No entanto, era expectável segundo o estudo de Zide et al. (2014) que nesta área de especialização o número de conexões fosse também ele um indicador de competências, o que não se verificou para a nossa amostra.

Destarte, o nosso estudo permite-nos constatar que existem elementos do LinkedIn que funcionam para estes consultores como indicadores de competências profissionais. Todavia, embora o LinkedIn permita a publicação de títulos e certificações profissionais, não existe nenhum estudo que tenha avaliado a fiabilidade desses elementos e a sua relação com o desempenho no trabalho (Roth et al., 2016). De facto, e indo ao encontro dos resultados de Caers e Castelyn (2011), os utilizadores frequentes do LinkedIn, neste caso, os recrutadores, confiam suficientemente na informação do LinkedIn para tomar decisões de alto nível.

Na nossa investigação, contrariamente ao estudo de Edwards et al., (2015) em que o grupo que visualizou um perfil de LinkedIn com fotografia reconheceu uma maior competência do utilizador do que o grupo que não visualizou a fotografia, não é possível afirmar que a fotografia influencia a perceção dos participantes relativamente às competências profissionais do candidato. Conquanto, os nossos resultados suportam as conclusões de Edwards et al., (2015) e Fawley (2013) no que concerne à importância da presença da fotografia. Um perfil com fotografia tem mais credibilidade do que um perfil sem, e torna-se também mais atrativo. Mas ainda assim, e considerando a observação de cada uma das sessões TA, diferentemente do estudo referido por Shontell (2012) os recrutadores

deste estudo não perderam mais tempo a avaliar a foto em detrimento das qualificações. Aliás, em contexto de TA apenas um participante fez referência à fotografia no seu discurso.

Considerou-se pertinente incluir nesta discussão o número de **lacunas de emprego**¹⁵, o **número de cargos ocupados e as promoções dentro da empresa**, uma vez que são aspetos que os recrutadores consideram estar relacionados com o desempenho profissional do candidato e como tal poderão ser indicadores válidos. Argumento este que parece ser consistente com o que Roth et al. (2016) preconiza, tendo por base o estudo de Sinar, excetuando o aspeto do tamanho da rede. No caso da nossa investigação, o número de conexões apenas foi referido por um dos participantes, sem que, no entanto, fosse indicado como um preditor do desempenho profissional.

A segunda questão de investigação deste estudo consistia em compreender *como é que um perfil de LinkedIn pode representar as competências pessoais?* No caso em concreto, pretendeu-se analisar que tipo de elementos do LinkedIn é que os consultores percecionavam como indicadores das competências pessoais que eles consideravam relevantes para a função para a qual estavam a recrutar. Nesta investigação não consideramos que as informações provenientes de perfis de LinkedIn sejam decisivas para que os consultores infiram características pessoais dos candidatos, contrariamente para Bohnert e Ross (2010) ficou claro que os recrutadores inferem traços de personalidade com base em perfis de sites de redes sociais, e que essas informações influenciam as avaliações sobre a adequabilidade dessa pessoa para determinado trabalho. No nosso estudo, mesmo que os participantes referissem que existem elementos, tais como o **tipo de fotografia, as recomendações, informação completa**, que podem ajudar a desvendar algumas características da personalidade, todos eles avaliam essas informações posteriormente em contexto de triagem telefónica ou entrevista.

Atentando particularmente no elemento fotografia, aquando do TA a fotografia foi comentada por um dos recrutadores. Diferentemente, aquando da entrevista foi um elemento mencionado diversas vezes, ainda que tal como no estudo de Caers e Castelyns (2011), os resultados mostrem que a maioria dos participantes não acreditam que uma foto de perfil possa identificar algo acerca de características de personalidade dos candidatos. Não obstante, os participantes deste estudo corroboraram a perceção de Zide et al., (2014) acerca da presença de uma fotografia ser essencial, e a sua ausência levantar algumas dúvidas sobre o candidato.

¹⁵ Períodos em que o indivíduo esteve sem trabalhar.

Nesta investigação, os consultores em contexto de entrevista manifestaram valorizar a presença de fotografia, no entanto estavam alinhados com Edwards et al. (2015), na medida em que consideraram importante gerir estrategicamente que tipo de fotos é que são publicadas e se as mesmas são apropriadas ao tipo de rede social. Isto porque para os recrutadores parece ser preferível não ter foto do que ter uma foto desadequada ao contexto. Como por exemplo, estar desfocada, roupa informal, tirada em ambientes de lazer e na companhia de outra pessoa. Aliás, um dos sinais de que a fotografia para a maioria dos participantes não interfere nas suas avaliações, é que existiam dois perfis em que estava ausente, e dezanove perfis em que a fotografia era considerada informal. Ou seja, se no estudo de Bohnert e Ross (2010) as fotografias explicam uma grande parte da variabilidade na apreciação, no nosso estudo as qualificações do candidato assumem maior importância para essa variabilidade.

Relativamente aos erros ortográficos, na nossa investigação não é possível avaliar a sua influência na tomada de decisão, uma vez que os perfis analisados no TA não apresentavam erros ortográficos. A par disso, apenas um dos participantes em contexto de entrevista referiu que *“não é um elemento muito positivo algum tipo de erro ortográfico.”* Todavia, no estudo de Zide e colegas (2014), os erros ortográficos são identificados como uma variável de importância primária.

Um dos outros elementos que desperta mais atenção da literatura são as recomendações. No presente estudo, as recomendações são um elemento do LinkedIn que não assume importância na tomada de decisão. Os consultores estão conscientes das distorções inerentes às recomendações, nomeadamente porque uma conexão de um utilizador do LinkedIn pode recomendar intencionalmente ou não intencionalmente a experiência desse mesmo utilizador numa área com a qual esse nem está familiarizado (Kluemper, et al., 2015). No nosso estudo, e em particular nas sessões de TA alguns recrutadores consultaram as recomendações, mas não lhes prestaram muita atenção, precisamente porque tal como Fawley (2013) consideram que é muito difícil apurar a precisão dessas referências, mesmo que sejam por escrito.

Parece-nos importante mostrar que os nossos resultados são consistentes com os de Zide et al. (2014), na medida em que os participantes mostraram que quanta mais informação o candidato tiver no seu perfil, nomeadamente as descrições completas das suas funções anteriores, mais provavelmente os recrutadores conseguirão um entendimento da

personalidade e comportamento do candidato, e haverá uma menor probabilidade de serem influenciados por características irrelevantes tais como a fotografia.

Uma evidência que ressalta e que é sustentada por outros estudos é a de que os recrutadores não mostraram confiança a inferir características de personalidade com base num perfil do LinkedIn. O que segundo Ven et al., (2017) é uma visão importante, uma vez que se acredita que muitos recrutadores utilizam perfis em sites de redes sociais profissionais para triagem de traços de personalidade.

No que concerne à terceira questão de investigação: *Como é que os recrutadores interpretam as informações provenientes do LinkedIn?*, na nossa investigação não consideramos que todas as informações presentes no LinkedIn tenham uma influência que seja decisiva para a exclusão de um candidato. Conquanto os participantes referissem que existem elementos, tais como o tipo de fotografia, o resumo e as recomendações, que podem auxiliar a identificar algumas características da personalidade, todos eles manifestaram dúvidas acerca da validade dessas informações, e referiram utilizar outro tipo de métodos para avaliar características de personalidade, nomeadamente triagem telefónica, entrevista e CV.

Já quando estamos a falar de competências profissionais, há elementos do LinkedIn que são interpretados como indicadores fiáveis. Na nossa investigação o tipo de empresa serviu para inferir determinadas competências dos candidatos. E nesta senda é essencial analisar a importância atribuída à forma como a informação está organizada num perfil. De facto, como afirma o modelo de informação diferida, as pessoas fazem inferências acerca de outras, dependendo da quantidade de informação que elas fornecem (Johnson, 1989). No caso de um perfil LinkedIn a disponibilização da informação o mais completa acerca de elementos considerados de cariz profissional contribuiu para que os recrutadores, sobretudo aquando do TA, apresentassem uma avaliação mais positiva acerca do candidato, atribuindo-lhe adjetivos como “interessante”, “ideal” e “genial”. O que poderá acarretar consequências ao nível psicológico, uma vez que os recrutadores podem ter expectativas mais altas para os candidatos com mais informações iniciais, e isso pode enviesar o processamento das informações da entrevista, sobrepondo informações que confirmam as expectativas iniciais (Dipboye, 1989; Phillips & Dipboye, 1989, citados por Roth et al., 2016). Podemos, contudo, afirmar que no referente à validade destes preditores, os entrevistados estão alinhados com a perspetiva de Roth et al. (2016). O LinkedIn poderá efetivamente fornecer informações semelhantes ao tipo de informação dos inventários de dados biográficos, mas a sua validade é geralmente muito mais baixa do que as dos testes de seleção.

Por fim, relativamente à quarta questão de investigação: *Que tipo de enviesamentos se identificam no R&S efetuado através do LinkedIn?*; os resultados do nosso estudo revelam que durante a avaliação dos vários perfis podem ter ocorrido os seguintes enviesamentos: *similar-to-ideal bias*, o *overconfidence bias*, o *enviesamento por substituição de atributo* e o *enviesamento confirmatório*. Relativamente ao *similar-to-ideal bias*, o enviesamento de que Adkins (1994) falava, parece ter ocorrido durante este estudo porque as decisões de cada um dos participantes foram pautadas por características-padrão exigidas pela empresa-cliente. Tanto que ao analisarmos os perfis selecionados por cada consultor, constatamos que para a mesma área de especialização existiam determinados indivíduos que foram selecionados por mais que um consultor, o que nos leva a inferir que esses candidatos foram selecionados porque correspondiam ao padrão exigido. Quanto ao *overconfidence bias*, no nosso estudo manifestou-se sobretudo nos discursos de dois consultores mais experientes, com mais senioridade no R&S. O facto de serem extremamente confiantes nas afirmações que fazem, tais como: *“Portanto provavelmente vai ser um candidato genial”* (C1), faz com que estejam dispostos a correr mais riscos (Kausel et al., 2016). Igualmente relacionada com o papel da experiência na tomada de decisão está a intuição inferencial (Pretz, et al., 2010). Neste estudo, a forma como os participantes tomam decisões está muito relacionada com a prática e anos de experiência de recrutamento: *“Agora intuitivamente e pela experiência que tenho, ele sendo da P. tendo em auditoria e tendo um mestrado em Finanças... ele deve estar em auditoria de banca”* (C4).

No nosso estudo, identificamos também o enviesamento por substituição de atributo em determinadas circunstâncias. Houve momentos em que alguns recrutadores manifestaram relutância face a perfis escolhidos, e o que se observou foi o recurso a atributos fáceis de interpretar para tomar a decisão (Linós e Reinhard, 2015), nomeadamente justificar a escolha fazendo uma generalização: (...) *tipicamente tudo que tem mestrado em finanças é canalizado para banca*. (C1). Em alguns casos, o tipo de empresa e a formação académica foram usados como atributos para tomar decisão. Nesta senda, é também possível identificar perante algumas afirmações dos participantes acerca dos candidatos, tais como *“no resumo dele diz avaliação da imparidade dos níveis da carteira de crédito. Isto para mim chega-me perfeitamente”* (C4), um enviesamento confirmatório (Kempton, et al., 2002 ; Nickerson, 1998) visto que se assiste a uma necessidade, na maioria dos consultores, de procurar evidências que sustentem a crença inicial que têm acerca de determinado candidato. Particularmente com base nas crenças que possuem sobre determinadas empresas.

No que concerne a enviesamentos diretos (Smith & Robertson, 1993), embora a fotografia seja considerada um dos elementos que mais fortemente facilite a sua ocorrência, porque há detalhes como a aparência, raça ou género que são facilmente verificáveis através de uma foto Fawley (2013), contrariamente ao contexto norte-americano onde se insere a amostra de Fawley (2013), mas também de Zide et al. (2014), na nossa investigação esses enviesamentos não são particularmente relevantes. Isto porque diferentemente dos EUA, em Portugal, tipicamente, o currículo já inclui uma fotografia, o que significa que variáveis como a raça e género, recorrentemente associadas a tomada de decisões discriminatórias no LinkedIn, não sejam exclusivas desta rede. Relativamente à discriminação com base no género, estes resultados se analisados no geral não demonstram uma evidência no que concerne à preferência de candidatos masculinos relativamente aos candidatos do género feminino. Embora Zide et al. (2014) abordem a existência de um enviesamento positivo em relação aos candidatos masculinos, e considerem que o género é uma variável que tem um forte impacto na tomada de decisão no recrutamento, dos nossos resultados apenas nos é possível fazer algumas inferências. Analisando as diferentes áreas de especialização há uma evidência clara de que em E&I não foi pré-selecionado nenhum indivíduo do género feminino. Porém, este resultado não nos permite concluir que houve uma discriminação em função do género. Uma explicação poderá residir na diferença de percentagem de diplomados do género masculino na área de engenharia, indústrias transformadoras e construção em comparação com a percentagem do género feminino. Em Portugal, dados de 2017¹⁶ mostram que apenas cerca de 44% de mulheres eram diplomadas nesta área, o que faz com que haja uma amostra mais reduzida de mulheres habilitadas a trabalhar nestas áreas, e se possa pensar antes numa “auto-discriminação” ou “auto-exclusão” à partida por parte das próprias mulheres que não escolhem estes cursos.

No que toca à idade, nesta investigação não lhe está associado um enviesamento direto, isto é, os consultores não discriminam com base nesse aspeto. Contudo, e remetendo para o conceito de *similar-to-ideal bias*, foi notório que quando a empresa-cliente indicava como requisitos poucos anos de experiência, dinamismo, criatividade e disponibilidade para viajar o candidato “ideal” seguia um padrão, nomeadamente ter menos de 30 anos. Da mesma forma que quando na *job description* surgia a gestão de equipas, os recrutadores apresentaram, sobretudo, candidatos com mais de 30 anos. Quanto à raça, embora seja uma variável

¹⁶ Estatísticas da Educação, 2016-2017 (Dados consultados a 28 de agosto de 2018)
<http://www.dgeec.mec.pt/np4/96/>

amplamente pesquisada por se acreditar que tem um impacto inconsciente na tomada de decisões (Kluemper et al., 2012; Roth et al., 2016; Zide et al., 2014), não nos é possível avaliar se ocorreu algum enviesamento. Ainda que dos 60 perfis selecionados apenas 1 correspondesse a um indivíduo de raça negra, tal não nos permite tirar conclusões sobre discriminação dada a parca representatividade (percebida, visto que não existem estatísticas) da população negra no ensino superior em Portugal.

6. Conclusões

Os resultados obtidos suportam os dados da literatura que mostram que o LinkedIn é a rede social mais utilizada pelos recrutadores. O estudo foi direcionado para um grupo de recrutadores devido ao seu uso regular do LinkedIn para práticas de R&S, e foi possível retirar algumas conclusões sobre a forma como utilizam esta ferramenta, ainda que existam algumas discrepâncias entre o discurso em contexto de entrevista, e o discurso aquando do TA.

Esta investigação focou-se ns práticas de recrutadores que trabalham numa empresa de consultoria de R& S. Por isso, ainda que os resultados não possam representar os consultores de RH portugueses, pode ser um contributo uma vez que é um estudo realizado no contexto português, que é diferente dos contextos norte-americanos mais frequentemente representados nos estudos sobre o assunto, e usando uma amostra de consultores de RH.

Nesta investigação podemos concluir que os participantes utilizam o LinkedIn para ter um primeiro contacto com informações básicas e fundamentais dos candidatos, mas sobretudo para reduzir o número de candidatos a convidar para entrevista, uma vez que as suas pesquisas são cirúrgicas e efetuadas através de filtros muito específicos. Sendo este último um dos motivos também identificado no estudo de Caers e Castelyns (2011). No entanto, por oposição ao nosso estudo, no caso deles concluiu-se que o LinkedIn era usado para procurar informações adicionais/complementares dos candidatos. A diferença nos resultados poderá dever-se ao tipo de amostra, porque embora em Caers e Castelyns (2011) os participantes sejam recrutadores de uma consultora de R&S, eles tendem a adotar estratégias de recrutamento e seleção típicas de *headhunters*, isto é, em detrimento de recrutarem através de anúncios de emprego e de forma passiva, eles procuram indivíduos que possam adequar-se às exigências de um cargo e que, muitas vezes, estejam atualmente empregados sem intenção de deixarem o emprego atual (Fish & Macklin, 2004). Daí que o LinkedIn seja a o meio que lhes fornece as primeiras informações desses mesmos candidatos passivos.

Os nossos resultados mostraram que os consultores de R&S quando estão a analisar um perfil LinkedIn centram-se sobretudo na **descrição de funções, formação académica e tipo de empresa**. Esta evidência está alinhada com as conclusões de Rollin e Bargenter (2013) que revelam que os recrutadores se focam sobretudo nas seções das redes sociais que

contêm informações relacionadas com o trabalho. No entanto, contrariamente ao que se verificou aquando do TA, os resultados da entrevista evidenciam que os recrutadores atribuem uma grande importância ao tipo de fotografia, o que suporta as evidências empíricas dos estudos de Zide et al.(2014).

Concluiu-se também que apesar de os recrutadores serem bastante precisos na avaliação de perfis *online*, o que sustenta em parte as evidências de Klumper et al. (2012), não podemos afirmar que o processo de pré-seleção via LinkedIn seja isento de enviesamentos, nomeadamente o *similar to-ideal bias*, o *overconfidence bias*, o *enviesamento por substituição de atributo* e o *enviesamento confirmatório*.

Salientar que mesmo assumindo os enviesamentos como parte integrante de qualquer processo de tomada de decisão (Aguinis & Smith, 2007), os participantes do nosso estudo revelaram preocupação em minimizar esses erros. Desde logo, através da utilização de critérios mais objetivos e relacionados com as competências profissionais quando iniciam uma pesquisa no LinkedIn.

Uma implicação prática desta pesquisa, e que está alinhada com os estudos sobre as vantagens do R&S via LinkedIn, relaciona-se com a rapidez da triagem. Enquanto as avaliações de personalidade baseadas em entrevistas consomem tempo (Kluemper et al., 2012), verificou-se que no LinkedIn a avaliação média de um perfil levou cerca de 5 minutos, além de que não exigiu a presença dos candidatos.

Em suma, com o aparecimento do LinkedIn como uma ferramenta de recrutamento, cabe-nos considerar se os recrutadores fazem inferências “adequadas” ao olhar para um perfil do LinkedIn (Zide et al., 2014), e embora com limitações, este estudo contribuiu significativamente para a investigação sobre a forma como se utiliza esta ferramenta na pré-seleção, e quais os elementos que podem facilitar a ocorrência de enviesamentos.

7. Limitações e Investigação futura

A principal limitação desta investigação reside no tipo de medidas utilizadas, o TA e a entrevista, às quais está associado um enviesamento. Para o evitar, seria conveniente no futuro recorrer a um desenho quasi-experimental. Embora o TA seja um dos métodos de questionamento utilizado com bastante frequência para se observar pensamentos, são-lhe apontadas algumas limitações que acabaram por ter também impacto neste estudo. Na perspetiva de Caverni (1988), a verbalização, que ocorre em simultâneo com a tarefa, pode interferir nela modificando a sua execução e o desempenho, e inclusive alterar o próprio

processo. E devemos ter em consideração que a verbalização pode não traduzir com rigor o conhecimento do indivíduo, o que implica que os resultados dos registos sejam por vezes incompletos.

A par disso, e dada a natureza exploratória deste estudo, há uma clara limitação no que concerne à amostra, que se restringe a dez consultores de uma realidade muito particular - o contexto onde se realizou o estágio.

A validade externa de conceitos como “fotografia formal” e “fotografia informal”, e “informações pessoais”, poderá estar diminuída uma vez que entre os participantes podem ter sido assumidas definições distintas.

Devemos ainda destacar a possibilidade de enviesamento de desejabilidade social, que se define como a tendência para dar uma resposta socialmente desejável a uma pergunta, em detrimento de uma resposta que reflete com precisão os verdadeiros sentimentos (Linos e Reinhard, 2015), decorrente da investigadora ser colega de trabalho dos participantes do estudo.

Como estudos futuros, sugerimos que se comparem avaliações de candidatos baseadas no LinkedIn com outros métodos de seleção, tais como entrevistas. Um outro estudo que acrescentará valor, e que colmataria uma das limitações desta investigação, será observar em tempo real como é que perfis de LinkedIn são rejeitados por recrutadores, uma vez que apenas analisamos os argumentos para aceitação dos perfis. Ainda no sentido de complementariedade a esta investigação, será proveitoso realizar uma análise comparativa entre consultores de RH e gestores de RH, para se compreender se existem diferenças no R&S através do LinkedIn quando o recrutador está a recrutar para um cliente, ou quando o recrutador é o decisor da contratação.

Para terminar, seria importante que numa perspetiva de melhoria do processo de pré-seleção via LinkedIn, a empresa A. orientasse a sua triagem pela *check-list* sugerida por Vick e Walsh (2008) para se prevenirem enviesamentos.

8. Referências bibliográficas

- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A., & Thomas, S. (2015). A review of SMEs recruitment and selection dilemma: Finding a fit. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335-342.
- Adkins, C.L., Russell, C. J. & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605-623.
- Aguado, D., Rico, R., Rubio, V. J., & Fernández, L. (2016). Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 183-190.
- Aguinis, H., & Smith, M.A. (2007). Understanding the Impact of Test Validity and Bias on Selection Errors and Adverse Impact in Human Resource Selection. *Personnel Psychology*, 60, 165-199.
- Anderson, N., & Shackleton, V. (1990). Decision making in the graduate selection interview: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 63-76.
- Araújo, J.F. (2012). Os conceitos como blocos integrantes das teorias e elementos básicos do método científico. In H.C. Silvestre, & J.F. Araújo (Cords.). *Metodologia para a Investigação Social* (pp.63-78). Lisboa: Escolar Editora.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bar-Hillel, M., & Neter, E. (2002). How alike is it? Versus how likely is it: A disjunction fallacy in probability judgments. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 82-97). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bazerman, M. (1994). *Judgment in Managerial Decision Making*. (3^a ed.). New York: Wiley.
- Byrne, B. (2004). Qualitative interviewing. In C. Seale (Ed.), *Researching society and culture* (2^a ed., pp. 179-193). London: Sage.

- Bohnert, D., & Ross, W.H. (2010). The Influence of Social Networking Web Sites on the Evaluation of Job Candidates. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 13(3), 341-347.
- Boren, T., Ramey, J. (2000). Thinking aloud: reconciling theory and practice. *IEEE Transactions on Professional Communication*. 43(3), 261-278.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.
- Brandenburg, C. (2008). The Newest Way to Screen Job Applicants: A Social Networker's Nightmare. *Federal Communications Law Journal*, 60, 597-626.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. (5^a ed.). London: Oxford University Press.
- Caers, R. & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437-448.
- Caverni, J. P. (1988). *Psychologie cognitive modèles et méthodes*. Grenoble: PUG.
- Chapman, D., & Webster, J. (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113-120.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. London: Sage.
- Charters, E. (2003). The Use of Think-aloud Methods in Qualitative Research. An Introduction to Think-aloud Methods. *Brock Education*, 12(2), 68-82.
- Chiang, K.H., & Suen, H. Y. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48, 516–524.
- Connell, K. (2008). *Should employers use Myspace, Facebook or LinkedIn to screen candidate and make hiring decision? Background screening expert explains the dangers to avoid*. Recuperado de <http://www.isnare.com/?aid=304504&ca=Business+Management>
- Costa, D. (2012). A recolha de dados: técnicas utilizadas. In H.C., Silvestre, & J.F Araújo. (Cords.). *Metodologia para a Investigação Social* (pp.141-170). Lisboa: Escolar Editora.

Davison, H.K., Maraist, C., & Bing, M.N. (2011). Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 153-159.

Davison, H. K., Maraist, C.C., Hamilton, R. H. & Bing, M. N. (2012). To Screen or Not to Screen? Using the Internet for Selection Decisions. *Employ Respons Rights J*, 24(1), 1-21.

Edwards, C., Stoll, B., Faculak, N., & Karman, S. (2015). Social Presence on LinkedIn: Perceived Credibility and Interpersonal Attractiveness Based on User Profile Picture. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 5(4), 102-115.

Epley, N., & Gilovich, T. (2002). Putting adjustment back in the anchoring and adjustment heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 139-149). Cambridge: Cambridge University Press.

EUROSTAT. Social media - statistics on the use by enterprises:
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media -
statistics on the use by enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises)

Evans, J. B.T. (1990). *Bias in human reasoning: causes and consequences*. Hove: Lawrence Erlbaum Associates.

Faroldi, L. (2007). Redes sociales y Mercado de trabajo. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 13, 1-12.

Fawley, N. E. (2013). LinkedIn as an Information Source for Human Resources, Competitive Intelligence. *Online Searcher*, 31-50. Recuperado de https://digitalscholarship.unlv.edu/lib_articles/443.

Fish, A. & Macklin, R. (2004). Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality. *Personnel Review*, 33(1), 30-54.

Fonteyn, E. M., Kuipers, B., & Grobe, S. (1993). A Description of Think Aloud Method and Protocol Analysis. *Qualitative Health Research*, 3, 430-441.

Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), 35-42.

- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243-251. doi: <https://doi.org/10.1108/13620430210431325>
- Girard, A. F., Fallery, B., Rodhain, F. (2013). Integration of Social Media in Recruitment: A Delphi Study. *Advanced Series in Management*, 12, 97-120.
- Hua, C. (2011). *Cognitive Biases in Selection Decisions*. Recuperado de <https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Pages/Cognitive-Biases-in-Selection-Decisions.aspx#notes>
- Huczynski, A. (2004). *Influencing Within Organizations*. Recuperado de <https://books.google.pt/books>.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane, Penguin.
- Kausel, E.E., Culbertson, S.S., & Madrid, H.P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 27-44.
- Kelly, M. (2004). Research design and proposals. In C. Seale (Ed.), *Researching Society and Culture* (pp. 129-142). London: Sage.
- Kempton, J., Alani, A., & Chapman, K. (2002). Potential effects of the confirmation bias in house condition surveys. *Structural Survey*, 20(1), 6-12.
- Kluemper, D. H., Davison, H. K., Cao, A., & Wu, B. (2015). Social networking websites and personnel selection: A call for academic research. In I. Mikolaou & J. K. Oostrom's (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment*. (pp.61-79). New York: Psychology Press.
- Kluemper, D., & Rosen, P. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 567-580.
- Kluemper, D. H., Rosen, P., & Mossholder, K. (2012). Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye? *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 1143-1172.

Lessard-Hébert, M. Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Linos, E., & Reinhard, J. (2015, august). *A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection*. (CIPD Research report). Recuperado de https://www.cipd.co.uk/Images/a-head-for-hiring_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection_tcm18-9557.pdf

Lobão, J. (2012). *Finanças comportamentais – Quando a economia encontra a psicologia*. Coimbra: Conjuntura Actual - Grupo Almedina.

McKinney, R.E. (2014). *Making hiring decisions: a grounded theory approach to a practise-based study of filtering in selection*. (Tese de Doutoramento). Aston University, Birmingham. Recuperado de publications.aston.ac.uk/25602/1/McKinney_Ralph_2015.pdf

Meskanick, P. (2009). Critical Success Factors for Recruitment Process Outsourcing (RPO). *Oil & Gas Journal*, 113(6), 8-11.

Neuman, W.L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitatives Approaches*. (5ª ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Nickerson, R.S. (1998) Confirmation bias: a ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psycholog*, 2(2), 175–220.

Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 179-189.

Nikolaou, J., & Oostrom, J. (2015). *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice*. Recuperado de <https://books.google.pt/books?id=72pKCAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Employee+Recruitment,+Selection,+and+Assessment:+Contemporary+Issues+for+Theory+and+Practice.&hl=pt>

Ollington, N., Gibb, J., & Harcourt, M. (2013). Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42(3), 248-265. doi: <https://doi.org/10.1108/00483481311320390>.

Oliveira, T. C. (2015). *Rethinking Interviewing and Personnel Selection*. Recuperado de <https://books.google.pt/books?isbn=1137497351>

Papacharissi, Z. (2009). The virtual geographies of social networks: a comparative analysis of Facebook, LinkedIn and ASmallWorld. *New Media Society*, 11(1,2), 199–220.

Parez, M., Silva, K., Harvey, D., & Bosco, S. (2013). LinkedIn in to a job? The ethical considerations of recruiting through LinkedIn. Running Head: LinkedIn a job? *Northeast Decision Ciences Institute Annual Meeting Proceedings*, 953-960. Recuperado de https://img1.wsimg.com/blobby/go/b9387c06-e09f-4bd2-8ad3-f01bb9ae4e0d/downloads/1btstkgqem_401422.pdf

Pires, A. (2008). Amostragem e pesquisa qualitativa: Ensaio teórico e metodológico. In J. Poupart, J. Deslauriers, L. Groulx, A. Lampemère, R. Mayer, & A. Pires (Orgs.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 154-211). Petrópolis: Editora Vozes.

Pretz, J.E., Totz, K.S., & Kaufman, S.B. (2010). The effects of mood, cognitive style, and cognitive ability on implicit learning. *Learning and Individual Differences*, 20, 215- 219.

Pronin, E., Puccio, C., & Ross, L. (2002). Understanding misunderstanding: Social psychological perspectives. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 636-665). Cambridge: Cambridge University Press.

Rodrigues, M.A.V. (2012). O tratamento e análise de dados. In Silvestre, H.C., & Araújo, J.F. (Cords.), *Metodologia para a Investigação Social* (pp.171-211). Lisboa: Escolar Editora.

Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media inemployee selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 42, 269-298.

Roullin, N., & Bangerter, A. (2013). Social networking websites in personnel selection: A signaling perspective on recruiters' and applicants' perceptions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 143-151.

Shontell, A. (2012). *14 terrible LinkedIn mistakes you're making*. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/common-linkedin-mistakes-2012-8?op=1>.

- Schawbel, D. (2009). *Top 10 Social Sites for Finding a Job*. Recuperado de <http://mashable.com/2009/02/24/top-10-socialsites-for-finding-a-job/>
- Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review of changing trend on recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 18(2), 141-156.
- Smith, M., & Robertson, I. T. (1993). *The theory and practice of systematic personnel selection*. London: The Macmillan press.
- Someren, M.W., Barnard, Y.F., & Sandberg, J.A.C. (1994). *The think aloud method. A practical guide to modelling cognitive processes*. London: Academic Press.
- Song, Y. (2015). From Online Social Networks to Online Social Networks: Changes in Entrepreneurship. *Informatica Economica*, 19, 120-133.
- Sternberg, R.J. (2000). *Psicologia Cognitiva*. Porto Alegre: ArtMed.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 4, 207-232
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185,1124-1131.
- Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S.E., Roth, P.L., & Junco, E. (2013). Social Media for Selection? Validity and Adverse Impact Potential of a Facebook-Based Assessment. *Journal of Management*, 20(10), 1-25.
- Ven, N.V., Bogaert, A., Serlie, A., Brandt, M.J., Denissen, J.J.A. (2017). Personality perception based on LinkedIn profiles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 18-429.
- Vick, B., & Walsh, D. (2008). *Happy About LinkedIn for Recruiting*. Recuperado de <https://www.deswalsh.com/book/lifr.pdf>.
- Weiner, B. (2010). Attribution Theory. In I. B. Weiner, & W. E. Craighead (Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology*. doi: 10.1002/9780470479216.corpsy0098.

Yoshida, M. (2008). Think-Aloud Protocols and Type of Reading Task: The Issue of Reactivity in L2 Reading Research. In M. Booles, R. Foote, S. Perpinán, & R. Bhatt (Ed.), *Selected Proceedings of the 2007 Second Language Research Forum* (pp. 199-209). Somerville: Cascadilla Proceedings Project.

Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583-604.

ANEXOS

Anexo I- Job Description Auditor

O nosso cliente enquadra-se no Top3 dos maiores Bancos em Portugal que oferece aos seus Clientes uma ampla gama de produtos e serviços bancários e financeiros, encontra-se a recrutar um Auditor Interno que irá reportar ao Coordenador do Departamento de Auditoria Interna.

Responsabilidades:

- Identificação e avaliação dos riscos e controlos associados aos processos de crédito;
- Realização auditorias a processos de negócio de crédito avaliando riscos e controlos da gestão de risco e da conformidade dos procedimentos corporativos;
- Realizar auditorias de validação dos requisitos e processos para Basileia III;

Perfil:

- Licenciatura em Auditoria, Economia ou Organização de Gestão de Empresas;
- Experiência em unidades de negócio da Banca;
- Conhecimento de modelos de Imparidade e estimativa de PD e LGD;
- Capacidade de comunicação oral e escrita;
- Orientação para a Eficiência e Melhoria Contínua;
- Orientação para Simplificação e Inovação de Processos e Produtos;
- Pensamento analítico;

- Capacidade de gerir projetos, de concretização de objetivos e de trabalho em equipa;
- Bons conhecimentos de ferramentas Office (Excel, Word, PowerPoint);
- Domínio da língua inglesa (falado e escrito);
- Conhecimentos em informação de gestão e programação, preferencialmente em SQL e SAS.

Em caso de interesse, envie o seu CV atualizado com a referência 16872.

Anexo II- Job Description Engenheiro Electrotécnico

O nosso cliente é uma empresa de referência em projetos EPCM e está atualmente a recrutar um Engenheiro Electrotécnico para supervisionar os trabalhos na vertente electrotécnica de operação e manutenção de uma central eléctrica a nível internacional.

Principais responsabilidades:

- Coordenar e supervisionar os trabalhos de reabilitação dos equipamentos e sistemas, incluindo as atividades de desmontagem e montagem de novos equipamentos;
- Coordenar as atividades de comissionamento e a colocação em serviço dos sistemas eléctricos;
- Planear as tarefas da equipa e atualizar o programa de trabalhos em conjunto com o Gestor de Projeto;
- Realizar os relatórios de progresso das atividades semanais;
- Dar suporte ao Cliente nas decisões dos materiais e equipamentos necessários a aprovisionar para a realização dos trabalhos;
- Sugerir melhorias ao Cliente.

Perfil do candidato:

- Formação superior em Engenharia Eletrotécnica (obrigatório);
- Experiência em funções de gestão de equipas ou supervisão de trabalhos em obra (obrigatório);
- Experiência mínima de 5 anos em sistemas de produção de energia, MT, BT, comando e alternadores;
- Fluente em Inglês;
- Disponibilidade para projetos internacionais.

Anexo III- Job description contabilista certificado

Contabilista Certificado (m/f)

A reportar ao Diretor Financeiro, terá como responsabilidades a elaboração de relatórios mensais e anuais, responsabilidades fiscais mensais e anuais, com gestão da equipa de contabilidade e faturação.

Principais responsabilidades

- Preparação de demonstrações financeiras mensais: P&L, Balanço, Demonstração de fluxo de caixa e Provisões de acordo com cronograma definido pelo grupo;
- Contabilidade Geral e Analítica;
- Reconciliação de contas (bancárias, credores e devedores, etc...);
- Reconciliação de operações “intercompany”;
- Gestão de ativos fixos e depreciações;
- Preparar informação fiscal (IVA; IRS e IRC);
- Rever e recomendar procedimentos na contabilidade bem como nos sistemas utilizados;
- Gerir equipa de contabilidade e faturação; ~
- Preparar e acompanhar auditorias internas e externas.

Requisitos:

- Licenciatura em Contabilidade ou Gestão;
- Contabilista Certificado;

- Conhecimentos de informática na óptica do utilizador;
- Conhecimento de Navision e Primavera ;
- Experiência em report internacional;
- Conhecimento profundo de processamento salarial;
- Experiencia mínima de 5 anos em funções similares;
- Experiência e capacidade de liderança;
- Resiliência e espírito critico;
- Boa capacidade de comunicação;
- Bons conhecimentos de Inglês.

Anexo IV- Job description Assistente de comunicação e imagem

In this position you'll support the Communication Department's Manager, doing the following tasks:

- Responsible for the support with the communication strategy process and controlling it's budget;
- Making sure our client maintain great communication with key-media contacts, and develop strategies accordingly;
- Creating and managing interesting and relevant digital content that are able to boost the strategies' objectives;
- Organizing different kinds of events and stay up-to-date with digital media developments;
- Creative work for the operational part of the strategies, related to both physical and digital graphic supports.

To apply for this job you must have:

- Know how to identify the most effective online communication strategies such as support and integration of offline activities and events;
- Experience of management of digital campaigns in social networks through the platform of Business Manager (online media buying);
- Know how to evaluate: KPI digital media campaigns through purchase CPC or CPM KPI digital performance campaigns (CTR, ROI, Cost per Conversion, CR) Digital media plan, impression, views, engagement rate
- Deal with strategy and contacts with bloggers, influencers organizing shootings, online and offline events with them;

- Knowledge with Image processing software and the fashion industry;
- Strong verbal and written communication skills;
- An ability to multitask and perform under tight deadlines;
- Advanced user of MS Office and fluent in English (both spoken and written).

What our client can offer:

- Full time job and possible international travelling;
- Continuous education, and possibility of growing in an international group.

Anexo V- Job description Key Account Manager

Our client is a prestigious company that is hiring a Key Account Manager, integrated into the International Department. The main role it will be supporting the USA, European and Asiatic business.

Job Responsibilities:

- Commercial and back-office support, marketing planning, R&D contact, purchasing coordination;
- Regular contact with customers and sales representatives, supporting the sale and ensuring service quality;
- Internal Order management - creation, follow up with warehouse, buying and R&D department, internal control;
- Participating in the promotion of the brand worldwide;
- Small traveling (a couple of days every quarter) may be required.

Profile:

- University Degree (Management, Marketing or Economics will be a plus)
- Experience in Sales and/or backoffice, minimum 2 years;
- Experience in managing projects (define goals and deadlines and control);
- Good communication and negotiation skills;
- Self motivated and organized person, ambitious and creative;
- Flexible, collaborative and able to work in a fast changing environment
- Customer focused
- Proficient in English, writing, and speaking (mandatory);
- French, Spanish, Italian or German will be a plus.

Anexo VI- Perfis selecionados- C1

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino
Raça	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco
Tipo de Empresa	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Ortografia/Gramática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hobbies/Interesses	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional
Número de conexões	>500	<500	>500	< 500	>500	>500
Fotografia	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal
Informação no perfil	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa
Conquistas	Presente	Ausente	Presente	Presente	Presente	Presente
Educação	Licenciatura e mestrado	Licenciatura e mestrado	Licenciatura e mestrado	Licenciatura e mestrado	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura
Anos de experiência	<10 (5 anos)	< 10 (4 anos)	< 10 (8 anos)	<10 (5 anos)	<10 (4 anos)	< 10 (5 anos)
Conhecimentos e competências	Presente. Idiomas: presente 1	Ausente. Idiomas: ausente	Presente. Idiomas: presente 1	Presente. Idiomas: presente 1	Presente. Idiomas: presente 3	Presente. Idiomas: presente 2
Recomendações	Presente	Ausente	Presente 1	Presente	Presente	Presente

Anexo VII- Perfis selecionados- C2

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino
Raça	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco
Tipo de Empresa	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Ortografia/Gramática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hobbies/Interesses	listagem profissional	Listagem Profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional
Número de conexões	>500	<500	>500	>500	<500	<500
Fotografia	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente, Formal	Presente, Formal	Presente; Formal	Presente; Formal
Informação no perfil	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa
Conquistas	Presente;	Presente;	Presente	Presente	Presente	Presente
Educação	licenciatura e pós-graduação	Licenciatura	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e mestrado	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Mestrado
Anos de experiência	>10 (11anos)	>10 (11 anos)	<10 (3 anos)	>10 (13 anos)	<10 (3 anos)	>10 (5 anos)
Conhecimentos e competências	Presente; idiomas: ausente	Presente. Idiomas ausente	Presente. 1 idioma	Presente. 2 idiomas	Presente. 1 idioma	Presente; 1 idioma.
Recomendações	Presente	Presente	Presente	Presente. 3	Presente	Presente

Anexo VIII- Perfis selecionados- C3

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Raça	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco	Branca
Tipo de Empresa	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Ortografia/Gramática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hobbies/Interesses	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional
Número de conexões	>500	<500	>500	<500	<500	>500
Fotografia	Presente; Informal	Ausente	Presente ; Informal	Presente; Informal	Presente; Formal	Presente; Formal
Informação no perfil	Completa	Completa	Completa	Incompleta	Completa	Incompleta
Conquistas	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Educação	Licenciatura, mestrado	Licenciatura	Licenciatura; Mestrado	Licenciatura; Pós-Graduação; Mestrado	2 Licenciaturas	Licenciatura
Anos de experiência	>10 (13 anos)	>10 (20 anos)	>10 (18 anos)	>10 (18 anos)	>10 (22 anos)	<10 (6 anos)
Conhecimentos e competências	Presente. Idiomas: presente 3	Presente. Idiomas: presente 1	Presente . Idiomas: 1	Presente. Idiomas ausente	Presente. Idiomas: 2	Presente. Idiomas: 3
Recomendações	Presente; 3 por escrito	Presente; 1 por escrito	Presente ; 5 por escrito	Ausente	Presente;	Presente.

Anexo IX- Perfis selecionados – C4

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
Raça	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco
Tipo de Empresa	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Ortografia/Gramática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hobbies/Interesses	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional
Número de conexões	>500	<500	<500	<500	>500	>500
Fotografia	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal
Informação no perfil	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa
Conquistas	Presente	Presente	Presente	Ausente	Ausente	Ausente
Educação	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura, Ensino de Inglês como segunda língua	Licenciatura; 2 Pós-graduações	Licenciatura e pós-graduação
Anos de experiência	<10 (4 anos)	<10 (5 anos)	<10 (4 anos)	<10 (3 anos)	<10 (3 anos)	<10 (4 anos)
Conhecimentos e competências	Presente. 1 idioma.	Presente. 2 idiomas	Presente. 2 idiomas	Ausente	Presente; 1 idioma	Presente; 1 idioma
Recomendações	Presente	Presente	Presente	Ausente	Presente	Presente

Anexo X- Perfis selecionados- C5

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Raça	Branco	Branco	Branco	Branco	Negro	Não identificado
Tipo de Empresa	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Ortografia/Gramática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hobbies/Interesses	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional
Número de conexões	<500	>500	>500	>500	>500	<500
Fotografia	Presente; Informal	Presente; Formal	Presente, Formal	Presente; Formal	Presente ; Informal	Ausente
Informação no perfil	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Incompleta
Conquistas	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Educação	Licenciatura, mestrado	Licenciatura, mestrado	Licenciatura	Licenciatura	3 Licenciatura	Licenciatura
Anos de experiência	>10 (16 anos)	>10 (16 anos)	>10 (17 anos)	>10 (25 anos)	>10 (23 anos)	<10 (9 anos)
Conhecimentos e competências	Presente. Idiomas: presente 3	Presente. Idiomas: presente 4	Presente. Idiomas: ausente	Presente. Idiomas: 3	Presente. Idiomas: 3	Presente. Idiomas: ausente
Recomendações	Presente	Presente	Presente	Presente; 11 por escrito	Presente ; 5 por escrito	Ausente

Anexo XI- perfis selecionados C6

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Raça	Branco	Branco	Branco	Branco	Branca	Branca
Tipo de Empresa	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Ortografia/Gramática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hobbies/Interesses	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional
Número de conexões	<500	>500	>500	>500	>500	>500
Fotografia	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Informal	Presente; Formal	Presente; Informal	Presente; Informal
Informação no perfil	Incompleta	Completa	Completa	Incompleta	Incompleta	Completa
Conquistas	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Educação	Licenciatura, mestrado	Licenciatura, mestrado	Licenciatura	Licenciatura e Pós-Graduação	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Mestrado
Anos de experiência	<10 (8 anos)	10 anos	<10 (8 anos)	<10 (4 anos)	<10 (9 anos)	>10 (11 anos)
Conhecimentos e competências	Presente. Idiomas: ausente	Presente. Idiomas: presente 4	Presente. Idiomas: 3	Presente. Idiomas: ausente	Presente. Idiomas: ausente	Presente. Idiomas: 3
Recomendações	Presente	Presente; 2 por escrito	Presente	Presente	Presente	Presente

Anexo XII- perfis selecionados – C7

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
Raça	Branca	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco
Tipo de Empresa	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Ortografia/Gramática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hobbies/Interesses	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional
Número de conexões	<500	>500	>500	>500	>500	>500
Fotografia	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Informal	Presente; Informal;	Presente; Informal;	Presente; Informal;
Informação no perfil	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa
Conquistas	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Educação	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Pós Graduação
Anos de experiência	<10 (6 anos)	>10 (13 anos)	>10 (13 anos)	<10 (7 anos)	>10 (17 anos)	>10 (17 anos)
Conhecimentos e competências	Presente. 2 idiomas	Presente. Idiomas: ausente	Presente. Idiomas: ausente	Presente. 4 idiomas	Presente. 2 idiomas	Presente. 2 idiomas
Recomendações	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Presente. 2	Presente. 3

Anexo XIII- Perfis selecionados- C8

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Raça	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco
Tipo de Empresa	Pequena	Grande	Grande	Grande	Grande	Médio
Ortografia/Gramática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hobbies/Interesses	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional
Número de conexões	<500 (421)	<500 (61)	<500 (321)	>500 (740)	>500	<500 (350)
Fotografia	Presente; Informal	Presente; Informal;	Presente; Informal	Presente; Informal	Presente; Formal	Presente; Formal
Informação no perfil	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa
Conquistas	Presente;	Presente;	Presente;	Presente	Presente	Presente;
Educação	Licenciatura	Licenciatura;	Licenciatura, Pós Graduação e Mestrado	Licenciatura	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Mestrado
Anos de experiência	>10 (10 anos)	<10 (7 anos)	<10 (8 anos)	<10 (7 anos)	>10 (10 anos)	<10 (10 anos)
Conhecimentos e competências	Presente; 1 idioma	Presente; 1 idioma	Presente; 2 idiomas	Presente; 1 idioma	Presente; 1 idioma	Presente; 2 idiomas
Recomendações	Presente	Ausente;	Presente	Presente	Presente; 1 por escrito	Presente

Anexo XIV- perfis selecionados C9

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Raça	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco
Tipo de Empresa	PME	Pequena	Pequena	Grande	Pequena	Grande
Orto- grafia/Gra mática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hob- bies/Inter- esses	Listagem profis- sional	Listagem profis- sional	Listagem profis- sional	Listagem profis- sional	Listagem profis- sional	Listagem profis- sional
Número de conex- ões	>500	>500	>500	<500 (440)	>500	>500
Fotografia	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Formal	Presente; Informal
In- formação no perfil	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa
Conquistas	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Educação	Licencia- tura e mestrado	Licencia- tura; Pós- graduação	Licencia- tura	Licencia- tura	Licencia- tura e mestrado	Licencia- tura e mestrado
Anos de experiên- cia	<10 (5 anos)	<10 (4 anos)	<10 (4 anos)	<10 (3 anos)	<10 (7 anos)	<10 (2 anos)
Conheci- mentos e competên- cias	Presente. Idiomas: presente 2	Presente. Idiomas: presente 3	Presente. Idiomas: presente 2	Presente. Idiomas: presente 2	Presente. Idiomas: presente 2	Presente. Idiomas: presente 3
Recomend ações	Presente	Presente 3	Presente	Presente 1	Presente	Presente

Anexo XV- Perfis selecionados- C10

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Perfil 5	Perfil 6
Gênero	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Raça	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco
Tipo de Empresa	Grande	Grande	Grande	Grande	Pequena	Grande
Ortografia/Gramática	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros	Sem erros
Hobbies/Interesses	Listagem profissional	listagem profissional	Listagem profissional	Listagem profissional	Listagem Profissional	Listagem profissional
Número de conexões	>500	>500	>500	>500	>500	>500
Fotografia	Presente; Formal	Presente; Formal	Present; Formal	Presente; Informal	Presente ; Formal	Presente . Informal
Informação no perfil	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa
Conquistas	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Ausente	Presente
Educação	Licenciatura e pós-graduação	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura e Mestrado	Licenciatura	Licenciatura
Anos de experiência	<10 (3 anos)	<10 (6 anos)	<10(5 anos)	>10 (10 anos e meio)	>10 (12 anos)	>10(12 anos)
Conhecimentos e competências	Presente; Idiomas Ausente	Presente. 2 idiomas	Presente; idiomas 2	Presente; sem idiomas	Presente ; 1 idioma	Presente ; Idiomas: 2
Recomendações	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente

Anexo XVI- Consentimento informado

Esta investigação visa compreender a forma como os consultores de Recursos Humanos utilizam o LinkedIn nos processos de Recrutamento e Seleção. E tem como objetivo a elaboração do relatório de estágio de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Procura-se analisar a expressão verbal dos processos de pensamento dos participantes para recolher informações para análise. O investigador pedirá para registar a entrevista através de gravação áudio, mas os participantes têm o direito de recusar o registo de informações e experiências.

A sua participação é fundamental para compreendermos os processos associados ao R&S. A sua identidade não será conhecida, a confidencialidade será assegurada.

Declaro que li e compreendi a informação que consta neste documento e que fui devidamente informado/a e esclarecido/a acerca dos objetivos deste estudo, bem como das condições de realização do mesmo. Como tal, declaro que aceito participar nesta investigação e que autorizo o tratamento anónimo dos dados agora recolhidos.

Declaro ainda que tomei conhecimento de que posso desistir do estudo a qualquer momento sem receber daí qualquer prejuízo ou penalização. Mais declaro que autorizo a divulgação dos dados de modo agregado em publicações científicas, sem menção da minha identificação pessoal.

O/a participante

Data:

Para informações adicionais relacionadas com esta investigação, pode contactar:

Susana Patrícia dos Santos Araújo

susa2102@hotmail.com

Anexo XVII – Guião de entrevista

1. Que competências profissionais e pessoais procura num candidato?
2. Ao olhar para um perfil do LinkedIn, o que lhe chama mais à atenção? Porquê?
3. Ao olhar para um perfil do LinkedIn, quais as características gerais que fazem com que se conecte a esse candidato? E a não conectar?
4. Que informações do candidato gosta de ver no perfil de LinkedIn? Porquê?
5. De que forma é que valida/verifica as informações que recolhe através de um perfil LinkedIn?
6. Que tipo de elementos do LinkedIn é que são indicadores das competências que procura num candidato? E da personalidade do candidato?
7. Há quanto tempo é que faz triagens em processos de R&S?
8. Para que posições costuma recrutar?
9. Quais os *sites* que costuma utilizar para alcançar esse objetivo?
10. Que tipo de conta LinkedIn tem?